福布斯
Forbes
INSIGHTS

2020

中国家族办公室白皮书

福布斯中国 · 平安银行私人银行
2020年12月

福布斯 Forbes | 平安银行 私人银行

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

编者的话 01
行长的话 02
致谢 03
白皮书摘要、引言、研究方法 04
第一章 中国家族财富及家族管理现状 08
● 中国家族企业和家族传承现状 09
● 中国家族对家族传承和家族管理的需求及痛点 12
● 新冠疫情对中国家族财富和家族管理的影响 16
第二章 中国家族办公室现状 21
● 中国家族办公室现状、特点 22
● 中国家族办公室的主要服务内容及客户满意度 27
● 目前中国家族办公室的缺陷及挑战 36
● 国内家族办公室与国际家族办公室的异同 37
第三章 解析中国家族办公室的发展前景 44
● 家族办公室如何解决家族传承痛点 45
● 家族办公室的功能特点对中国家族的吸引力 46
● 中国家族办公室扩张难题 47
第四章 中国式家族办公室的选择 49
● 不同家族办公室种类之间的区别与利弊 50
● 中国家族需要什么类型的家族办公室 51
总结 54
关于我们 55
版权声明 56

Forbes 福布斯 平安银行 私人银行



Russell Flannery
范鲁贤 总编
福布斯中国

新时代下的家族财富管理

在 COVID-19 新冠疫情爆发之前，亚洲财富的大幅增长，尤其是第一代企业家的财富增长，导致了成功的企业家家族对量身定制的家族财富管理服务的需求日益增长。

在 2020 年，一系列复杂的客观因素使得财富管理的专业知识及技能比以往任何时候都显得更为重要。一方面，新冠疫情和国际关系中的紧张局势增加了金融市场的风险。另一方面，相对宽松的货币政策和宏观经济刺激政策助长了许多国家资本市场的股票价格。

中国拥有世界第二大亿万富翁群体，仅次于美国，在全球的财富管理行业表现突出。国内生产总值的增长从今年早些时候的下降回升到今年第三季度的近 5%。2020 年 11 月发布的 2020 年福布斯中国富豪榜上，400 名上榜富豪的总财富值从一年前的 1.29 万亿美元飙升至 2.11 万亿美元，原因是中国的经济复苏是新冠疫情危机后全球经济体中表现最好的；同时，中国资本市场加快了改革发展。今年上榜者所需的最低财富净值也从一年前的 10 亿美元升至 15.5 亿美元。

我们的报告调研了国内的超高净值客户和企业家家族对于家族办公室的使用情况，深入了解了国内的家族办公室是如何满足客户需求的。

我们非常荣幸能与世界顶级金融机构之一的平安银行私人银行合作此次白皮书制作！同时，要感谢对于本次白皮书的出版给予支持与帮助的人士，包括安永为我们提供了技术支持。



蔡新发
平安银行行长特别助理

平安传家、传承平安

2020 年是不平凡的一年，充满了挑战与机遇。受疫情影响，世界经济增长放缓，下行压力较大。但中国凭借强有力的疫情管控与内生动力，成为全球第一个恢复增长的大型经济体并积极参与全球抗疫工作，承担起构建“人类命运共同体”的重责，其背后展现的是令世界瞩目的强大经济活力和大国担当。

我国高净值客群的资产规模与国内经济态势共生共荣，稳中有升。但面对疫情与加速演变的国际局势，高净值客群对于提升财富资产的抗风险能力以及财富管理线上化的需求均有显著上升。

平安银行基于外部趋势与自身禀赋，提出了“成为中国最卓越、全球领先的智能化零售银行”的发展愿景，自 2016 年拉开转型大幕以来，已实现迅猛发展。其中平安银行私人银行业务更是成绩斐然，至今年三季度私行客户近六万、资产管理规模突破万亿元大关，迈入了中国私人银行业第一梯队。

平安银行深知，是客户的支持与信任成就了今天的业绩。因此，平安银行近年来一直在探索如何更好地回馈客户、回馈社会，更好地承担企业责任。

平安银行私人银行依托平安集团平台，充分发挥综合金融和科技引领的差异化优势，整合财富规划、家族传承及尊享权益等资源，建立了业内领先的全球配置产品体系和全线上化智能科技平台，为高净值客户量身定制了全方位财富管理及一站式传承的服务体系，家族办公室更是以成为更懂中国人的家族办公室为服务理念。在不断探索回馈客户的道路上，平安银行致力不断提升高净值客户的服务体验，更好地帮助客户穿越经济周期、实现财富稳健增长和平安传承。

同时，平安银行私人银行以科技深度颠覆传统商业模式，以智能化的手段不断探索服务的边界，以普惠的视角进一步推广“AI+T+Offline”模式，将私行服务覆盖到更广阔的客群，完成家族的美好愿景，推动行业持续高质量发展，实现社会的共同繁荣。

此次，平安银行私人银行携手在商业领域具有卓越影响力的福布斯杂志，深入剖析中国家族在财富传承方面的痛点与需求，让家族办公室服务切实走进中国财富家族，更好地支持和满足客户需要。同时平安银行也希望借此机会，向全社会普及家族传承理念，并邀请社会各界的专业同仁一起，共同丰富高净值客户财富管理的行业生态、共同塑造健康发展的市场环境。

预祝大家都能实现平安传家、传承平安！

Forbes 福布斯 | 平安银行 私人银行

致谢

2020 年年初，福布斯中国和平安银行私人银行共同探讨了联合研究和制作《2020 中国家族办公室白皮书》的构想。福布斯中国拥有制作中国富豪榜的丰富经验，并发起一系列有关财富管理的线下论坛和评选。而平安银行私人银行拥有广泛的高净值客户群基石，财富管理行业的丰富实践经验和深度的行业洞察，这一互补合作有助于双方探究当前国内超高净值客户和企业家家族对于家族办公室的使用情况，以及国内家族办公室的未来。

在本次历时近 1 年的项目中，我们双方团队经过多次探讨和交流，并征询了第三方咨询机构和行业专家的意见和建议，他们也对本次研究报告的研究方向、研究方法、研究数据和传播推广提供了不可或缺的贡献，在此我们表示感谢：

首先，鸣谢平安银行团队，他们在本次项目中提供了专业的行业洞见及重要问卷数据信息，使这份研究报告具备了深厚的行业实践基础。在此感谢平安银行董事长谢永林先生、行长特别助理蔡新发先生、私钻事业部常务总裁兼网金部总裁李明女士、私钻事业部常务总裁蔡灿煌先生的大力支持，感谢白皮书项目组平安银行家族办公室总监林宥任先生、法律顾问马兴洁女士，以及平安银行私钻事业部和权益中心总经理贾敏女士、市场总监王英女士为代表的品牌团队对项目的协调和支持，同时也感谢各分行定向为高净值客户提供问卷，使得调研数据更贴合中国超高净值人群的财富特征。

福布斯中国具备多年对中国财富人群的观察与研究积淀，并具有制定财富管理行业报告的丰富经验。诚挚鸣谢福布斯中国 CEO 李思卫先生，福布斯中国商务运营总经理钱厚琳女士，福布斯中国项目经理卢一彬先生和闫玉茜女士为代表的运营团队对本次合作的整体项目管理、运营协调和内容支持。同时特别致谢福布斯中国的研究和设计团队在本次报告中研究和制作的贡献，他们是福布斯中国总编 Russell Flannery 先生、高级商业研究员单君彦婕女士、设计总监宋明春先生。

此外，还要感谢本次项目专业支持方——安永对白皮书提供的技术支持，对白皮书研制逻辑和整体内容提供了有价值的参考意见。

最后,感谢所有参与该报告调研的中国企业家以及广大平安银行私人银行的客户,他们耐心参与问卷调研,为该报告的撰写成文提供了真实详尽的国内超高净值客户财富状况。

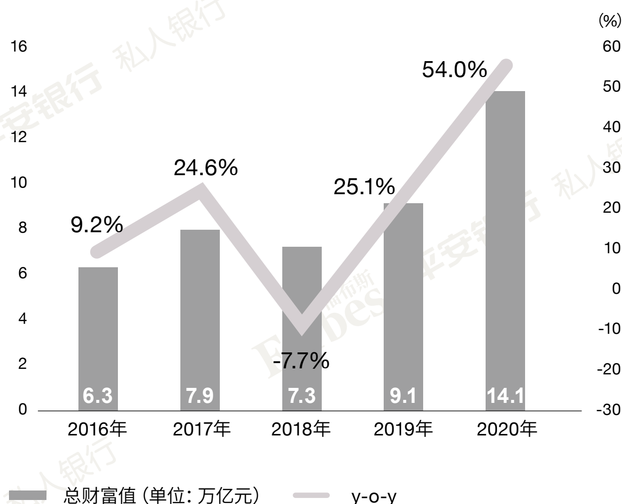
摘要

中国家族财富逆风前行，企业家家族仍对国内经济环境和市场充满信心，使得国内家族办公室服务前景广阔

福布斯中国富豪榜总财富值的飙升折射出了国内财富管理和家族办公室市场巨大的发展潜力

疫情并没有放慢中国造富巨轮的前进速度，2020 年福布斯中国富豪榜上榜者的总财富值由一年前的 9.1 万亿人民币飙升至 14.1 万亿人民币，近三分之二的上榜者的财富在过去一年时间有所上涨。同时，今年的上榜门槛为15.5亿美元(约110亿人民币)，一年前为 10 亿美元（约 71 亿人民币）。我们相信，国内家族办公室市场将持续释放可观的增长潜力和巨大的市场价值。

福布斯 2016-2020 年中国富豪榜总财富值变化



资料来源：福布斯中国数据库

注：括号内的比例为选择该选项的参与者比例。由于在部分问题中参与者会有多种选择，因此部分结论的数字总和可能不等于 100%。

72.1% 的参与者的家族财富海外配置比例小于 30% 甚至没有海外财富；对资产更具有掌控力是愿意将大部分资产配置在国内的最主要原因

72.1% 的参与者表示，目前家族财富的海外配置比例小于 30% 甚至没有海外财富。仅 10.5% 的参与者表示将 50% 以上的家族财富配置在海外。中国家族愿意将大部分资产配置在国内的最主要原因是对资产更具有掌控力（79.2%）；其次为更看好国内经济环境和国内市场（65.3%），以及对国内政策更了解（63.9%）。

20.9% 的参与者已使用家族办公室服务；没有使用家族办公室服务的主要原因是对家族办公室了解较少

对家族办公室了解较少是目前尚未使用国内家族办公室服务的参与者给出的最主要原因（59.1%），其次为担心安全和隐私问题（30.3%），以及认为国内家族办公室的专业性程度有待提高（30.3%）。

参与者对国内家族办公室服务有进一步了解和使用的意愿

在目前尚未使用国内家族办公室服务的参与者中，有 64.2% 的参与者表示有兴趣进一步了解家族办公室。同时，16.2% 的参与者表示未来 1 年内考虑使用家族办公室服务，22.1% 的参与者将在 1-3 年内使用，36.8% 的参与者将在 3-5 年内使用。

中国企业家家族仍然会优先选择商业银行作为家族办公室的合作机构，主要认可其品牌价值、财富传承的专业规划和执行能力

79.1% 的参与者仍未使用家族办公室，但在未来他们最为青睐的合作机构是商业银行

仍未使用国内家族办公室的参与者（79.1%）在未来最期望的合作机构是商业银行（51.5%），其次为由家族成员雇佣专业人员或服务外包、独立组建的单一家族办公室（37.1%），和律所、信托、第三方财富管理等专业机构成立的家族办公室服务团队（21.2%）。

专业可靠的财富传承服务，隐私保护，和强大的综合金融实力是对国内家族办公室的关键衡量标准

专业可靠的财富传承服务（52.2%），隐私保护（47.8%），和具有综合金融优势（40.3%）是参与者选择合作机构时是最看重的三个衡量标准，这进一步佐证了商业银行及其下属的私人银行因具有“更强的业务整合能力、与客户间更好的信用基础及更具影响力的品牌效应”而被中国企业家家族优先选择的观点。

家族办公室是国内家族财富传承业务最重要的平台，能够满足企业和家族的全方位需求

参与者会优先使用的家族财富传承工具是家族信托、保险计划和保险金信托

参与者目前会优先使用的家族财富传承工具是家族信托（53.7%），保险计划（47.8%）和保险金信托（32.8%）。可以看出，这三类工具均为目前国内家族办公室财富传承服务的有效落地执行工具。

家族信托在具有不同特征的参与者心中都是首选的家族财富传承工具

在进行拥有不同婚姻状况的参与者调研中，我们发现已婚参与者最看重的家族财富传承工具是家族信托（51.6%），其次为保险计划（41.9%）和保险金信托（32.3%）；未婚参与者最看重的家族财富传承工具同样是家族信托（52.4%），其次为保险计划（28.6%）和法律及税务规划（23.8%）。

在进行拥有不同家族总资产体量的参与者调研中，我们发现家族信托再次成为他们心中首选的家族财富传承工具（20 亿人民币以上 53.8%、10 亿至 20 亿人民币 50.0%、1 亿至 10 亿人民币 53.7%）。

虽然我们没有发现家族信托的选择在年龄阶段上呈现规律性的趋势，例如家族信托的需求会随年龄的增大而增大，但中青年调研参与者(30-49岁)首选家族信托的比例普遍在50%以上，甚至高达 60%，可以看出未来将执掌家族财富或正在执掌家族财富的“中流砥柱”参与者已经具备一定的家企风险隔离意识。同时我们的调研发现，60-69 岁的调研者对于家族信托的需求最为迫切，体现在对于家族信托的首选程度高达 80.0%，可以看出家族信托“世代永续传承”、“防范子女挥霍”、“激励约束后代”等积极的功能已经获得了第一代创业者的普遍认可。

参与者希望能够由家族办公室管理家族的慈善活动，慈善活动也成为了参与者培养后代的方式之一

在已使用家族办公室的参与者中，家族办公室已管理家族或企业慈善活动的参与者占 77.8%；69.2% 的未使用家族办公室的参与者在未来希望能够由家族办公室管理家族的慈善活动。未使用或已使用家族办公室的参与者最希望慈善活动能够培养家族后代的社会责任感（分别占 38.5% 和 22.2%）。5 位受访者也表示，参与慈善活动已成为了其家族继承人培养计划的一部分，目的在于希望自己的子女能够在长大成人后具有社会责任感、为人善良、富有爱心，从而给家族和企业带来积极正面的影响，也能传承优良的家族文化。

疫情对中国企业家家族的投资策略起到了警醒作用，财富保障、规避风险成为两大新目标

疫情给国内企业经营带来的负面影响不可避免，且直接拖累了国内企业盈利的增速

56.7% 的参与者表示，在疫情期间企业的盈利增速有所降低。在这其中，来自房地产（23.5%），金融（14.7%），工业制造（11.8%）行业的家族最多。

受益于投资策略的改变，超过 60% 参与者的家族投资回报与过去持平及获得了增长

48.5% 仍未使用家族办公室的参与者、50% 已使用家族办公室的参与者在本次疫情中改变了投资策略并投资了更稳定的品类，可以看出今年的疫情直接导致了家族财富管理及传承理念的转变，近半数的中国企业家家族开始注重不可控事件发生前的风险防范、未雨绸缪。受益于此，23.8% 的参与者表示，疫情期间家族投资与过去投资回报大致持平；同时，36.9% 的参与者表示相对过去的投资回报，疫情期间的家族投资都获得了增长。

受访的福布斯上榜企业家均表示在疫情发生后开始重视家族办公室的生活类服务

受访的福布斯上榜企业家均在访谈中指出，除了专业的资产配置、财富保障、财富传承等金融类服务之外，因为今年的疫情，父母和子女的教育规划（留学）、身份规划（移民）、健康管理（医疗）、出行规划（航空票务）等服务日益在他们心中起到雪中送炭、锦上添花的重要作用。

引言

改革开放 40 多年以来，中国经济发生了奇迹般的飞跃，这些奇迹同时也造就了国内“第一批富起来的人”。近十年间，中国私人财富市场规模增长五倍，高净值家族数量约有 158 万个，超高净值家族数量约有 10.5 万个，个人持有的可投资资产总体规模达到 165 万亿元，[1] 持续释放可观的增长潜力和巨大的市场价值。在这样的时代背景下，家族办公室如雨后春笋般在国内的财富管理领域蓬勃发展。

家族办公室是一个起源于西方的“概念”，是指一个或多个家族对家族的私人财富进行整体管理，并对家族成员提供相关服务的实体或机构。[2] 建立一个家族办公室是家族成功的象征，它既代表了家族财富积聚到了一定的高度、需要进行长期全面的资产配置，也是一个家族掌控家族内部管理控制权的重要里程碑。而一个合格的家族办公室，必须同时具备满足家族金融和非金融两方面需求的能力，并获得家族的充分信任。

金融方面，家族办公室将家族财富配置于多个资产类别中，家族办公室成员需要具有金融、法律、财务行业资深背景和业界良好口碑。在此基础上，家族办公室团队才能灵活运用不同金融及法律工具，实现家族资产保值、增值、传承、支持社会公益的目标，实施有效的风险、税务、信贷、投资等方面的统筹规划。

非金融方面，物质财富是家族可持续传承和发展的基础，平安传家、传承平安应是家族传承的意义所在。因此围绕家族成员的能力培养、健康生活等，衍生出两大类需求，一是情感凝聚，家族和睦方面，诸如教育规划、身份规划、家族旅行、继承人培养等；二是实现家族价值传承，如家族档案、家族历史、家族慈善等，要求家族办公室服务随着家族发展的步伐不断递进。

在此，引用一位受访者的原话：“中国有句老话，能用钱解决的问题都不是大问题。在国内能选择家族办公室的企业家或者富豪，一定是不缺投资机构或者财富管理机构追随的，他们想要的是管家式的服务，尤其是为他们的子女、为他们的父母提供服务，为他们去解决不能用钱去解决的问题。”

因此，本研究旨在挖掘国内企业家对于家族办公室的真实需求、分析疫情对中国企业及企业家家族投资的影响、以及了解目前中国企业家家族对于慈善活动的参与度及具体的参与方式。

“中国有句老话，能用钱解决的问题都不是大问题。在国内能选择家族办公室的企业家或者富豪，一定是不缺投资机构或者财富管理机构追随的，他们想要的是管家式的服务，尤其是为他们的子女、为他们的父母提供服务，为他们去解决不能用钱去解决的问题。”

资料来源：专家访谈
资料来源：安永家族办公室指南 EY Family Office Guide

研究方法

本研究采用多种方法混合的方式收集数据。定量部分涉及从至少拥有 1 亿元人民币（约合 1,500 万美元）总资产的中国企业家家族获取数据，包括目前正在使用单一家族办公室或联合家族办公室服务的家族以及计划使用此类服务的家族。主要通过在中国内地与参与者线上开展问卷调查来收集数据，而有关问卷调查旨在探讨白皮书一系列主题。相关数据于 2020 年 8 月至 10 月期间完成收集。

总部位于深圳的平安银行私人银行通过其财富拥有者和家族办公室网络确定参与者，共有 750 位客户参与线上调研；为了提供背景信息及更深入地了解定量结果，平安银行私人银行也筛选了 100 位客户进行了深度调研。

福布斯中国对 41 位曾上榜福布斯中国富豪榜的企业家进行了线上调研，并对其中的 7 位企业家及 3 位家族办公室从业高管进行了深度访谈。



1

第一章 中国家族财富及家族管理现状

- 中国家族企业和家族传承现状
- 中国家族对家族传承和家族管理的需求及痛点
- 新冠疫情对中国家族财富和家族管理的影响



中国家族企业和家族传承现状

我们的调研参与者所具备的特征普遍与目前国内家族办公室的目标客户群体特征相吻合，体现在：

1. 47.7% 的参与者家族总资产范围为 1 亿 -10 亿元人民币，52.3% 的参与者家族总资产范围为 10 亿 -20 亿元人民币甚至在 20 亿元人民币以上，在未来他们都将有财富传承、家族继承人培养等需求；
2. 参与者的平均年龄为 43 岁，可以看出，由于国内第一代创业者们的年龄不断增大，“二代” 接班正在紧锣密鼓地进行着。57.6% 的参与者的年龄在 40 岁以上，同时 42.4% 的参与者目前处于 20-39 岁之间，越来越多的 “二代们” 开始担任财富的监督角色，他们承上启下成为了家族和企业中的决策者、经营者和管理者；
3. 42.9% 的参与者将经营业务总部设在长三角地区，其次是粤港澳大湾区（19.6%）。受益于企业发展的因素影响，家族办公室业务在沿海发达地区，尤其是在这其中的一线城市将会成为企业家家族的常规需求；
4. 51.8% 的参与者的私人资产已经或即将与企业资产分离，表明目前国内的财富管理已逐步往成熟的方向迈进，但仍有可发展的空间。

52.3% 的参与者是第一代创业者

52.3% 的参与者表示他们是第一代创业者。23.3% 的参与者为家族企业继承者，20.9% 的参与者为家族支持的创业者。

47.7% 的参与者家族总资产范围为 1 亿 -10 亿元人民币

47.7% 的参与者的家族总资产范围为 1 亿 -10 亿人民币。其次为总资产 20 亿人民币以上的家族（31.4%）以及总资产 10 亿 -20 亿人民币的家族（20.9%）。

参与者的财富构成中大部分有房地产等固定资产

目前参与者的财富构成中大部分都有房地产等固定资产（86.0%），与之最为接近的是股票、基金、债券、信托等金融工具（84.9%），其次是企业股权（72.1%）。其余部分（30.3%）是收藏品或其他实物资产，包括艺术品、汽车和葡萄酒（图 1）。

参与者的平均年龄为 43 岁

参与者的平均年龄为 43 岁，57.6% 的参与者的年龄在 40 岁以上，42.4% 的参与者目前处于 20-39 岁之间。可以看出，越来越多的 “二代们” 开始成为了家族和企业中的决策者、经营者和管理者（图 2）。

注：由于参与该报告调研的中国企业家以及广大平安银行私人银行家族办公室的客户，可能是由本人填写（即第一代创业者）或可能是由其子女填写（即家族企业继承者），因此我们获得的参与者平均年龄的调研结果会偏年轻化。

图 1：参与者的财富构成

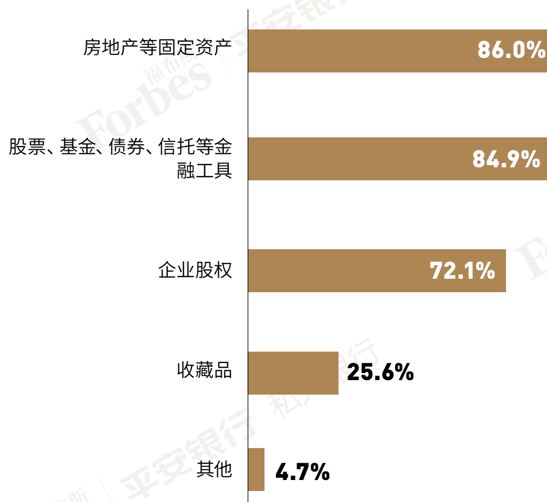
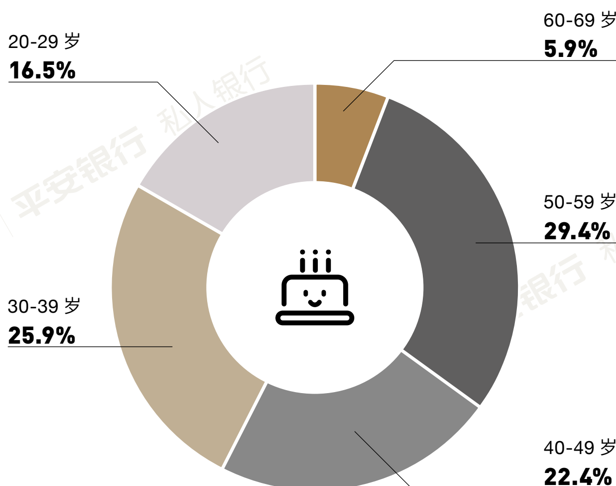


图 2：参与者的平均年龄



注：1. 括号内的比例为选择该选项的参与者比例。由于在部分问题中参与者会有多种选择，因此部分结论的数字总和可能不等于 100%，柱状图同理；
2. 饼图中的数据由于四舍五入，总和可能与 100% 不符。

参与者的财富起源最普遍的行业是房地产

23.0% 的参与者表示，家族财富起源于房地产行业。同时，在福布斯中国以往发布的富豪榜中，来自房地产行业上榜的富豪总数也一直位列前列。紧随房地产之后的是工业制造（16.4%）和金融（14.8%）。非必须消费品包括纺织服装（6.6%）、商贸零售（3.3%）（图 3）。

57.4% 的参与者目前是企业的实际控制人 26.2% 的参与者拥有上市企业的股权。

57.4% 的参与者表示，他们目前在主要经营企业中担任企业的实际控制人，或实际上拥有全部所有权（14.8%）（图 4）。26.2% 的参与者表示，他们的主要经营企业已经上市。

长三角地区是热门的经营业务总部所在地

42.9% 的参与者将其相关的经营业务总部设在长三角地区，包括上海（14.3%）和浙江（17.9%）；其次是粤港澳大湾区（19.6%），包括广东（16.1%）和港澳地区（3.6%）；其余（37.5%）分布在多个地区，包括北京（10.7%）和福建（5.4%）（图 5）。

图 4: 经营业务中的家族所有权

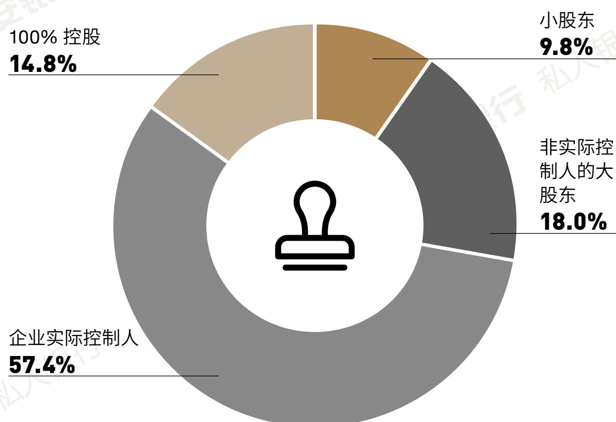


图 3: 家族财富起源的行业

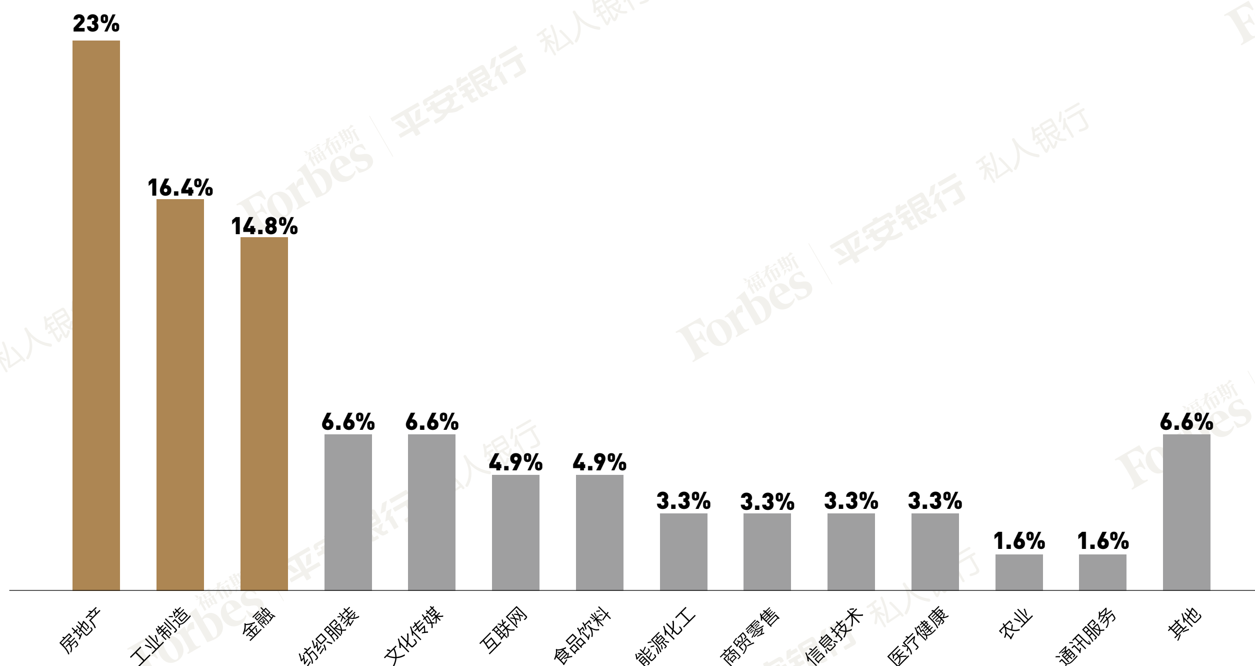
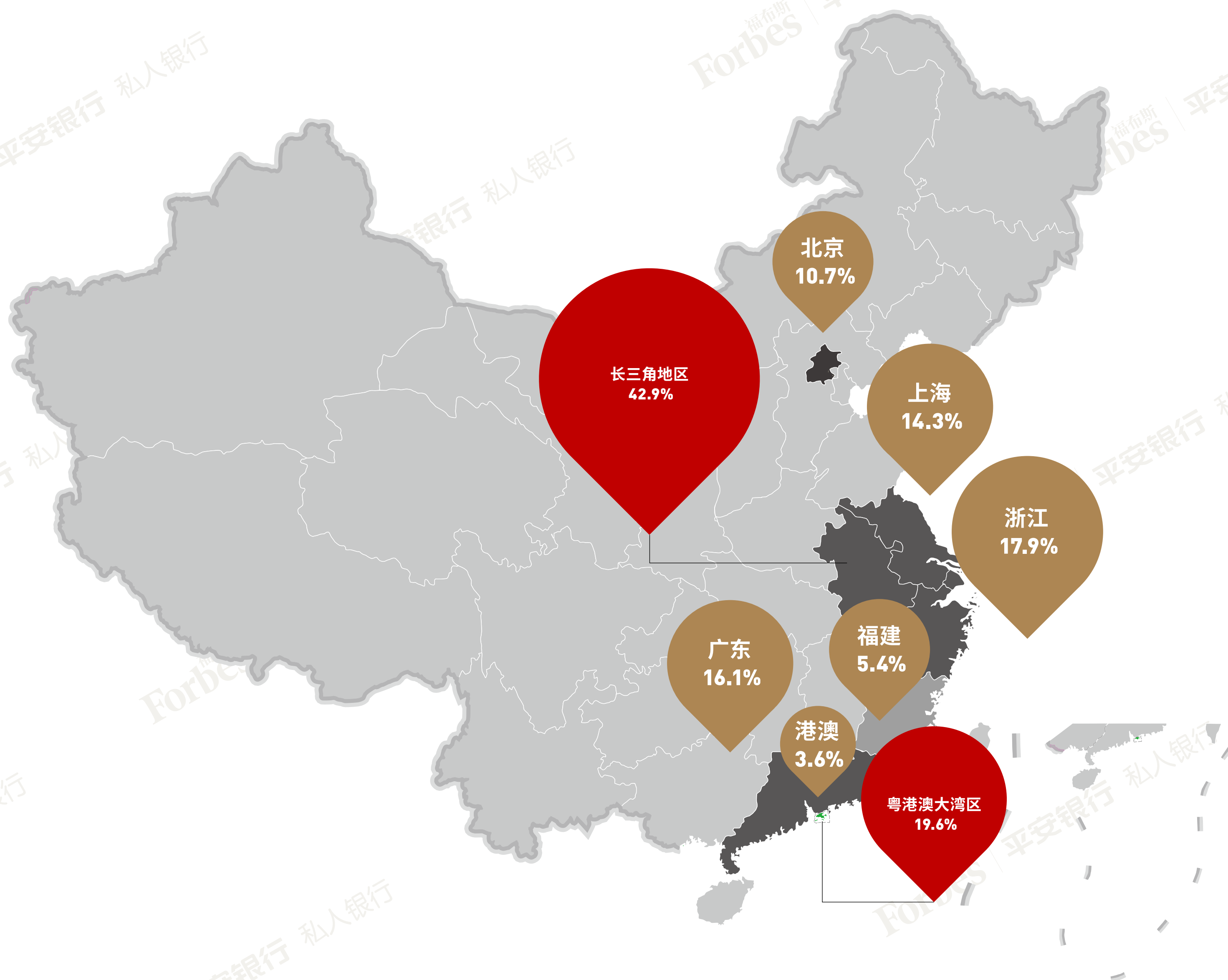


图 5: 经营业务总部所在地



参与者目前的主要风险来自地区、行业政策风险

参与者认为他们目前在业务管理中面临的主要风险包括地区、行业政策风险 (48.3%) 、企业所处行业整体低迷或竞争加剧 (38.3%)和企业转型过程艰难(36.7%)。26.7% 的参与者还表示，动荡的国际环境因素变化使得国内的商业环境存在一定的不确定性，但许多的参与者也同时表示，国内的商业环境同样存在机遇 (图 6) 。

51.8% 的参与者的私人资产已经或即将与企业资产分离

51.8% 的参与者表示，家族的私人资产目前已经与其企业资产分离 (13.0%) 或未来将会分离 (38.8%) (图 7) ，表明目前国内的财富管理已逐步往成熟的方向迈进。

中国家族对家族传承和家族管理的需求及痛点

我们的调研发现目前参与者对家族传承和家族管理的需求痛点集中在家族继承人、家族企业与家族财产权利界限、家族内部矛盾以及法律税务四大方面。

由于国内第一代企业家多数是在改革开放初期创业并经营传统产业，因此多数的第一代企业家子女并不愿意在现有的企业经营模式下接班，即对企业战略以及经营管理理念与父辈存在分歧，同时对未来经济、行业和市场趋势也有自己的见解和判断；与此同时，第一代企业家也有担心子女 “志不在此”，自身不愿意接班，或是子女 “能力不济”，无法承担接班重任的痛点。

76.6% 的参与者表示目前在家族中并没有规范的家族治理机制和组织来处理、协调家族成员内部的关系与事务，但在家族内部出现纷争或矛盾时，55.4% 的参与者会根据实际情况，和家族内部成员商议解决。由于国内的家族财富仍普遍处于第一代起步的阶段，相比海外庞大、复杂且发展漫长的富豪家族历史而言，家族成员体系相对简单，矛盾或争端也仍依赖家族内部环境解决。但随着 “商议 + 沟通” 的包容意识逐渐增强，以及越来越多的家族企业继承者 (即所谓的 “二代”) 参与到家族内部及企业的管理与决策中，未来国内的家族也会信赖专业的合作机构来协助处理家族内部事务。

在家族企业与家族财产权利界限的问题上，我们发现参与者对于企业与家族财产权利的风险隔离意识还略显薄弱，这体现在我们的调研中只有 13.0% 的参与者表示已经将家族的私人资产与企业资产相分离。因此，国内的财富管理机构需提升专业服务水平，使家族成员更重视家族财富的风险管理。

55.3% 的参与者表示征收遗产税将会改变家族财富传承方式或已经设计好了多元的家族财富传承计划免受遗产税的影响。这一结果反映出目前国内的家族已经具有对于家族财富传承的保护意识，同时我们的参与者也指出已开始委托专业机构运用具体的家族传承工具来执行传承计划，法律及税务服务也是家族传承及治理中参与者最为关注的需求。

图 6: 家族在管理业务过程中面临的主要风险

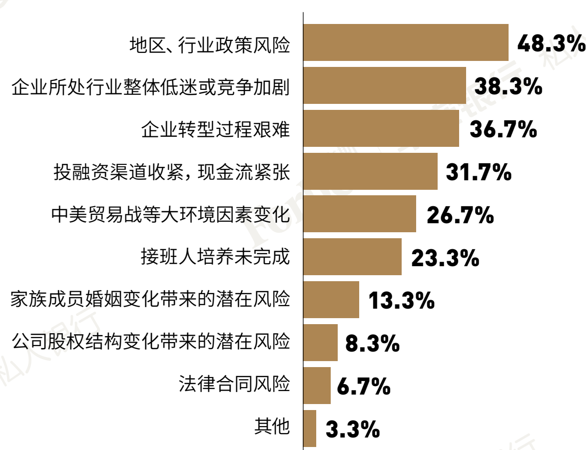
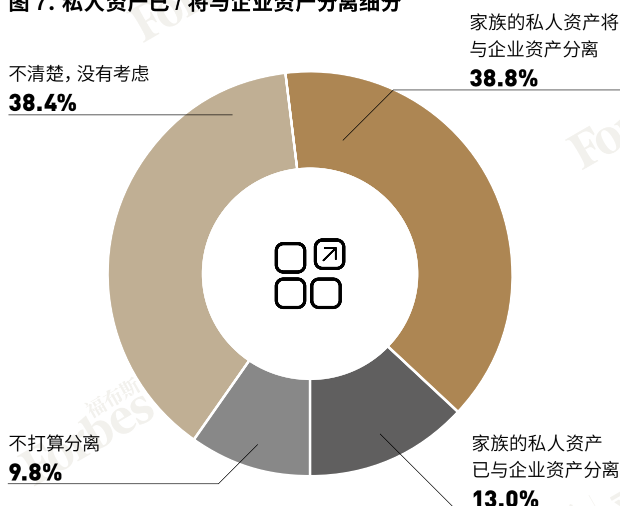


图 7: 私人资产已 / 将与企业资产分离细分



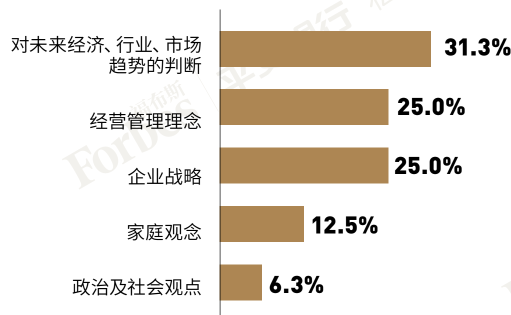
家族继承人问题

61.5% 的参与者表示，家族继承人在某些观念上与目前整体家族观念存在不同。目前中国家族继承人与家族之间最大的观念分歧主要为对未来经济、行业、市场趋势的判断（31.3%）、企业战略（25.0%）以及经营管理理念（25.0%）（图 8）。

"我觉得在二代们怎么去接管企业、怎么去承接财富的这两件事情上，现在是大家普遍的痛点，很头疼，因为他们的想法跟我们都不太一样。其实中国第一代的企业家陪伴孩子的时间很少，然后当时的资源也比较的贫乏。现在的家族办公室如果能够更早的去帮助我们去做规划和培养，例如孩子在小学、中学的阶段，就能够去做一些有意识的或者有计划性的投入，我觉得是非常有必要的。"

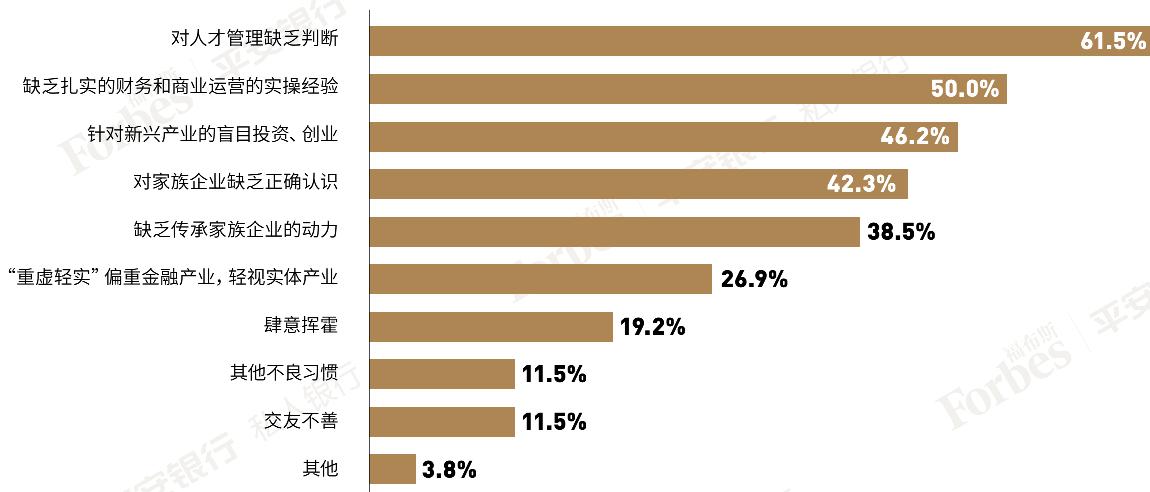
——福布斯富豪榜上榜企业家 D 女士

图 8：家族继承人与家族之间的观念分歧



61.5% 的参与者表示，目前最令人担心的家族继承人培养问题是继承人对人才管理缺乏判断。同时，缺乏扎实的财务和商业运营的实操经验（50.0%）和针对新兴产业的盲目投资、创业（46.2%）也令大多数的第一代创业者担忧（图 9）。

图 9：家族继承人培养问题



家族矛盾问题

76.6% 的参与者表示目前在家族中并没有规范的家族治理机制和组织来处理、协调家族成员内部的关系与事务。在家族内部出现纷争或矛盾时，55.4% 的参与者会根据实际情况，和家族内部成员商议解决；同时，33.8% 的参与者会完全由家族领导人决定或解决矛盾（图 10）。

20.3% 的参与者未来有计划完善家族内部的治理机制。随着"商议 + 沟通"的包容意识逐渐增强，以及越来越多的家族企业继承者参与到家族内部的问题治理中，未来国内的家族也会信赖专业的合作机构来协助处理家族内部事务。

家族企业与家族财产权利界限问题

调研发现，13.0% 的参与者表示目前已经通过法律文件进行企业与家族风险隔离，38.8% 的参与者已考虑进行家族与企业的财产权利分割，这反映出目前国内家族对于企业与家族财产权利的风险隔离已具备一定的防范意识。

但由于仍有接近半数的参与者仍对解决企业与家族财产的权利界限没有任何计划或采取任何行动，因此我们认为整体上现有的国内企业家家族风险隔离意识还略显薄弱，同时也需要财富管理机构提升专业服务水平，使投资者更重视家族财富的风险管理（图 11）。

【平安私人银行】

针对客户风险管理及资产隔离的需求，平安银行私人银行家族办公室的信托顾问、税务及法律等专业团队可为客户设计客制化定制方案，如通过设立家族信托，帮助客户实现财产的有效隔离，防范风险，充分满足客户需求。在信托利益分配层面设计客户本人的养老费用、子女的日常生活费用、孙子女的教育费用、医疗费用、婚嫁贺金等，在隔离风险的同时为客户及子女提供未来日常生活支援。

图 10：解决内部纷争或矛盾的方式

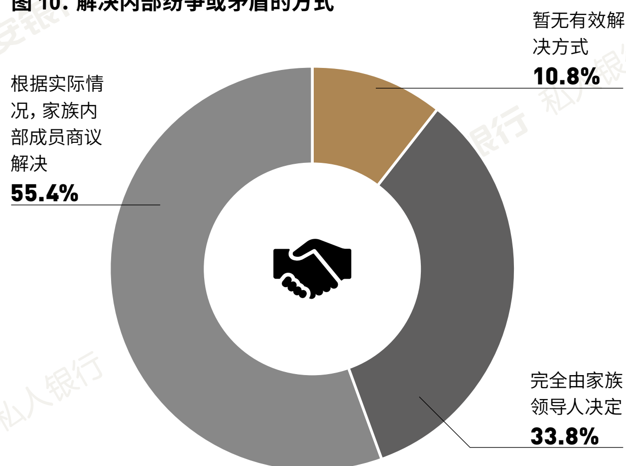
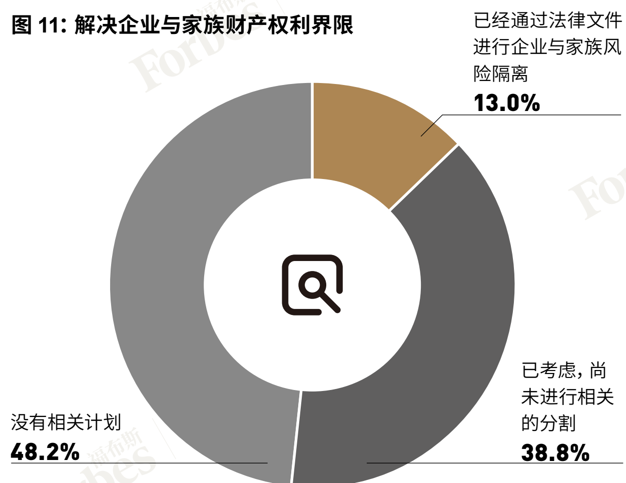


图 11：解决企业与家族财产权利界限



此外，75.6% 的参与者表示企业并不需要进行股权结构的重新设计和企业内部管理架构的重新安排，理由可总结为企业的管理架构在当前或是成立之初已相对健全，短期内不考虑再做重新规划；同时，14.0% 的参与者仍认为企业需要进行股权结构的重新设计和企业内部管理架构的重新安排，理由可总结为利于企业划分风险，或参与者认为企业原有的股权结构不合理（图 12）。

在需要进行股权结构的重新设计和企业内部管理架构的重新安排的参与者中，有 25.0% 的参与者表示已经完成了股权结构的重新设计和企业内部管理架构的重新安排，75.0% 的家族表示正在进行这一计划。

家族税务问题

55.3% 的参与者表示征收遗产税将会对家族财富传承带来影响：36.5% 的家族表示较高的遗产税会改变其财富传承方式，同时 18.8% 的家族表示已经设计好了多元的家族财富传承计划免受遗产税的影响。这一结果反映出目前国内的家族已经具有对于家族财富传承的保护意识，同时我们的参与者也指出已开始委托专业机构运用具体的家族传承工具来执行传承计划。

“税务跟法律的相关政策的变化对我的影响肯定是有的，但是这种政策不是个人意志可以主导的。还是希望专业机构在政策发布前期要为我们有一个提前的预警，后面就是应急处理了。其实也没有办法，国家出政策，我们只能跟着走，要积极的接受。”

——平安私行超高净值客户 Z 先生

目前参与者对税务咨询、服务最迫切的五大需求分别是：不动产投资税务建议（50.6%）、投资工具税务建议（50.6%）、企业税务规划（38.8%）、慈善信托税务建议（35.3%）和税收洼地政策调研（34.1%）（图 13）。

图 12：股权结构的重新设计和企业内部管理架构重新安排的需求

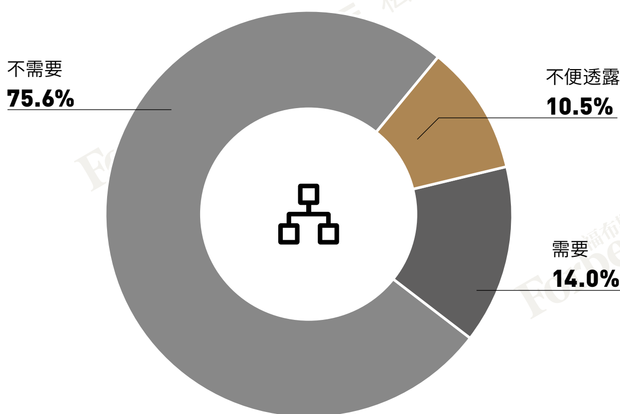
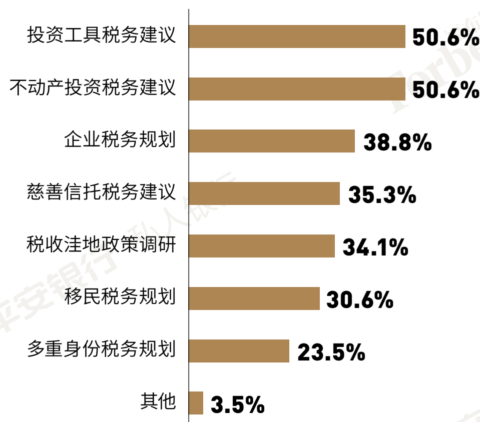


图 13：参与者的税务需求



51.2% 的参与者已经为家族的传承延续开始采取措施。已对家族财富延续有所规划，例如运用家族信托、保险金信托等的参与者占比最高（23.8%），其次是雇佣专业人士或机构解决对应问题或部分问题（17.9%），9.5% 的参与者也已进行家族财富传承统筹的规划和安排（图 14）。

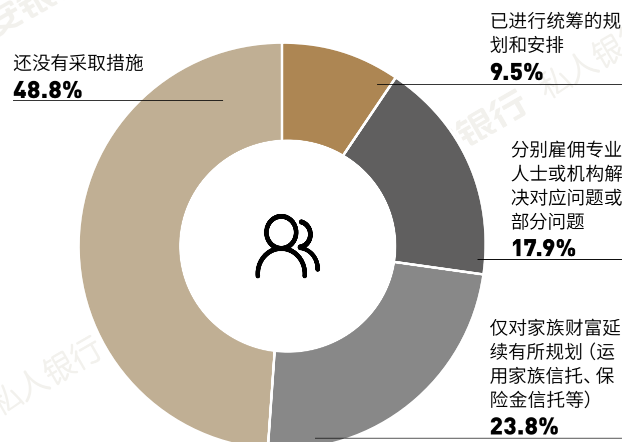
“如果有一些财富管理上很专业的事情，比如说家族财富延续的，涉及到家族信托、保险计划、保险金信托之类的，我还是会委托给银行做会比较放心，因为我自己不专业，就应该让专业的人做专业的事情。”

——平安私行超高净值客户 Q 先生

【平安私人银行】

平安银行私人银行家族办公室配置专业的税务团队，可从 CRS、FATCA、家庭成员移民、双重税务身份、跨境资产配置、离岸公司运营、海外投资并购、境外上市融资等众多方面，为中国民营企业家和其他高净值人士提供私人财富管理和跨境资产配置相关的跨境法税问题解决方案。从全球反避税、中国税改和跨境法律税务的角度，为中国民营企业家和其他高净值人群提供税务风险防范、合规节税筹划。

图 14：参与者采取家族传承延续的措施



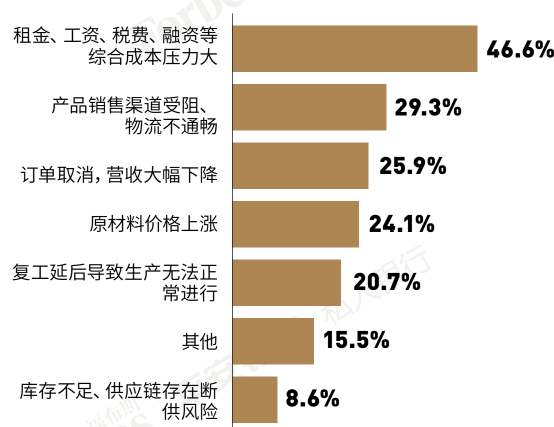
新冠疫情对中国家族财富和家族管理的影响

2020 年伊始突发的新冠疫情直接导致了国内多数企业长达数月的停工停产，但也同时促使了国内的企业家及家族企业重新制定投资计划，思考如何更好地实现财富的保值、避险和传承。我们的调研发现，疫情给家族企业经营带来的负面影响是不可避免的，最直观的结果反映在疫情拖累了企业盈利的增速；但疫情对家族投资的影响相对可控，60.7% 的参与者表示疫情期间家族投资与过去投资回报大致持平或获得增长。因此，我们认为新冠疫情对中国家族财富的影响有限。今年的疫情直接导致了家族财富管理及投资策略的转变，中国家族已开始越来越重视财富的安全保障，以及不可控事件前的风险防范、未雨绸缪。

疫情给家族企业经营带来的负面影响不可避免

参与者认为他们的家族企业在疫情期间受到的负面影响主要为租金、工资、税费、融资等综合成本压力大（46.6%），产品销售渠道受阻、物流不通畅（29.3%），订单取消、营收大幅下降（25.9%），原材料价格上涨（24.1%），和复工延后导致生产无法正常进行（20.7%）（图 15）。

图 15：参与者的家族企业在疫情期间受到的负面影响



疫情也拖累了家族企业盈利的增速

在疫情期间,56.7% 的参与者的家族企业盈利增速有所降低;在这其中,来自房地产(23.5%)、金融(14.7%)、工业制造 (11.8%) 行业的家族最多。但也有 30.0% 的参与者表示企业的盈利并没有受到影响 (15.0%) ,或盈利增长率有一定程度的提升 (11.7%) (图 16) 。

疫情对家族投资的影响相对可控

23.8% 的参与者表示，疫情期间家族投资与过去投资回报大致持平。同时，也有 36.9% 的参与者表示相对过去的投资回报，疫情期间的家族投资都获得了增长，包括涨幅超过 8% 以上（19.0%）或涨幅在 8% 以内（17.9%）。26.2% 的参与者表示，疫情期间家族投资相对过去投资回报略有缩水（图 17）。

图 16: 参与者的家族企业在疫情期间的盈利情况

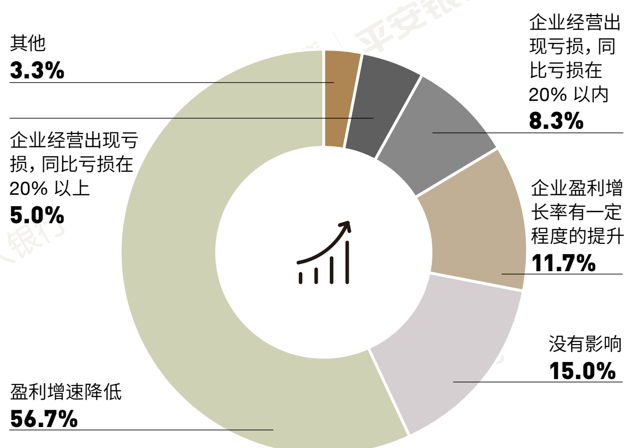
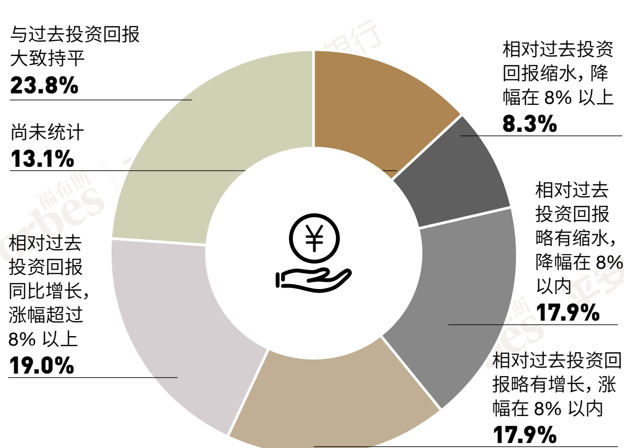


图 17: 参与者的家族企业在疫情期间的投资情况



财富安全保障及保值增值为参与者在疫情期间最需要的帮助

参与者认为他们的家族企业在新冠疫情期间需要的帮助主要为财富安全保障及保值增值（49.4%）、投资建议（45.9%）、风险规避建议（43.5%）、政策、趋势研判和解读（40.0%）和企业发展规划（28.2%）（图18）。

同时我们发现，在面对不可控事件发生时，未使用家族办公室的参与者和已使用家族办公室的参与者所采取的措施也截然不同。未使用家族办公室的参与者较为被动且滞后，在企业层面被迫降低了经营成本，在家族投资层面甚至没有采取任何措施；而受益于家族办公室的帮助，已使用家族办公室的参与者不仅获得了相关金融机构的资金支持，也改变了投资策略并投资了更稳定的品类，真正最大程度地实现了资产的安全和保值增值。

为应对此次疫情对企业带来的负面影响，仍未使用家族办公室的参与者采取了降低经营成本（45.5%），调整经营方针、实施企业转型（43.9%），响应政府相关扶持政策（42.4%）三大主要措施（图19）。

图18：参与者在新冠疫情期间需要的帮助

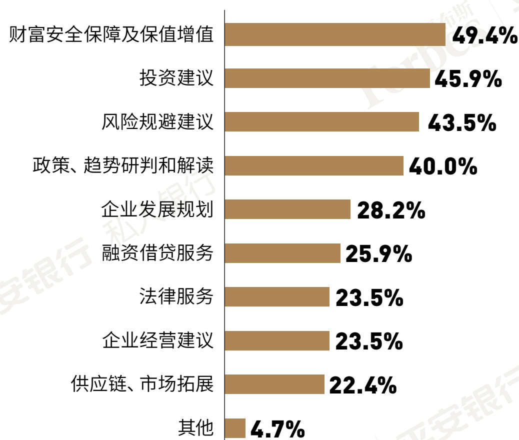
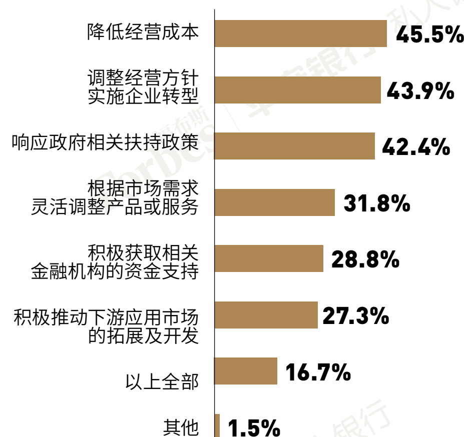


图19：未使用家族办公室的参与者对企业负面影响采取的主要措施





48.5% 的仍未使用家族办公室的参与者在本次疫情中对家族财富配置未采取任何措施（图 20）。

为应对此次疫情对企业带来的负面影响，已使用家族办公室的参与者也采取了积极获取相关金融机构的资金支持（48.9%），响应政府相关扶持政策（33.3%），调整经营方针、实施企业转型（22.2%）三大主要措施（图 21）。

图 20: 未使用家族办公室的参与者对家族财富配置采取的主要措施

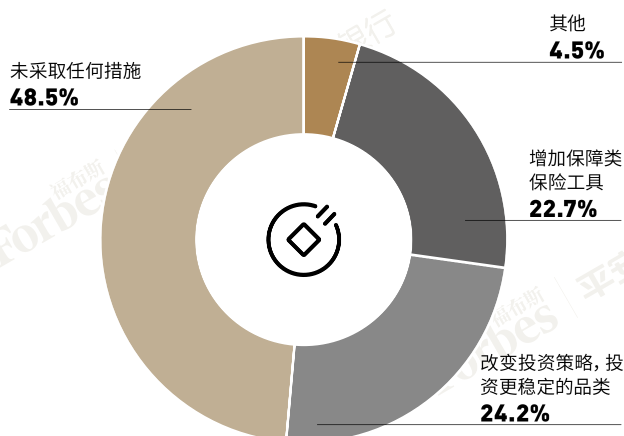
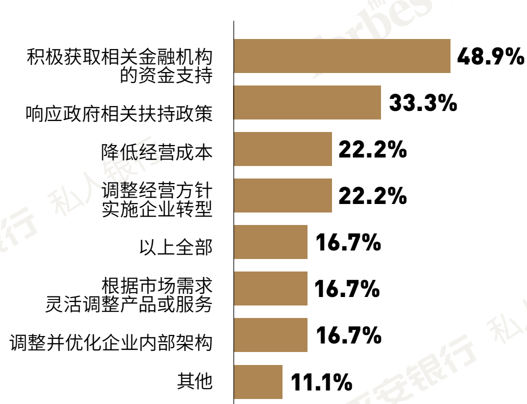


图 21: 已使用家族办公室的参与者对企业负面影响采取的主要措施

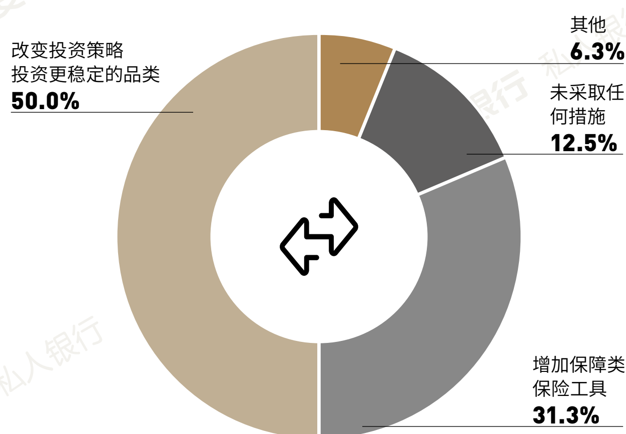


50% 已使用家族办公室的家族企业表示，在本次疫情中家族办公室针对家族财富管理改变了投资策略并投资了更稳定的品类（50.0%），这也与此前我们得出的“家族企业在新冠疫情期间需要资产保值或增值服务、投资建议、风险规避建议”等结论相呼应（图 22）。

【平安私人银行】

平安银行私人银行家族办公室组建产品策略及投资管理专家队伍，对超高净值客户提供专业投资策略分析意见，主题涵盖境内外的市场行业现状、财富管理情况、阶段性发展、客户的需求变化、现阶段主要关注点、风险问题等，协助客户进行长期管理，根据市场策略和产品的变化做出正确的应对。因应市场突发性的重大变化，专家团队也会在必要时提供即时性的市场信息及建议。

图 22：家族办公室对家族财富配置采取的主要措施



②

第二章 中国家族办公室现状

- 中国家族办公室现状、特点
- 中国家族办公室的主要服务内容及客户满意度
- 目前中国家族办公室的缺陷及挑战
- 国内家族办公室与国际家族办公室的异同



中国家族办公室现状、特点

我们的调研发现，20.9% 的参与者已使用家族办公室服务，剩下的 79.1% 的参与者给出的仍未使用家族办公室服务的主要原因为 “对家族办公室了解较少”，而非存在抵触或不信任等因素。同时，在目前尚未使用国内家族办公室服务的参与者中，有 63.2% 的参与者表示有兴趣进一步了解家族办公室。同时,16.2% 的参与者表示未来 1 年内考虑使用家族办公室服务，22.1% 的参与者将在 1-3 年内使用，36.8% 的参与者将在 3-5 年内使用。这表明未来中国家族办公室服务的前景是广阔并积极的，并存在大量的目标客户等待各机构去建立合作关系。

其次，金融类服务例如实现财富安全保障及保值增值、永续传承仍是参与者选择家族办公室的首要及核心原因。但越来越多的其他服务也是参与者现在迫切需要的，例如法律、税务、财会、下一代的教育培养、生涯规划、遗产规划、家族价值观的建立与保护等。因此，国内的家族办公室需要具备财富传承的专业规划和执行能力，以及全面综合的服务能力。

使用比例

20.9% 的参与者已使用家族办公室服务

20.9% 的参与者表示，他们的主要财富管理工具是家族办公室：单一家族办公室（33.3%）、商业银行提供的一体化家族办公室服务（27.8%）、联合家族办公室（22.2%）以及第三方财富管理机构成立的家族办公室（11.1%）（图 23）。

没有使用家族办公室服务的主要原因是对家族办公室了解较少

对家族办公室了解较少是目前尚未使用中国家族办公室服务的家族给出的最主要原因（59.1%），其次为担心安全和隐私问题（30.3%），以及认为国内家族办公室的专业性程度有待提高（30.3%）（图 24）。

图 23：主要财富管理工具

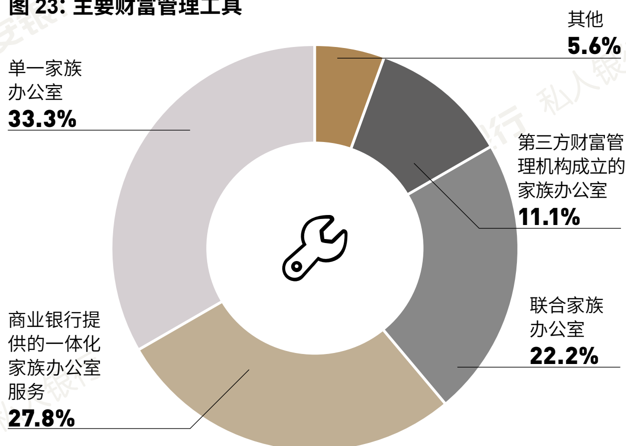
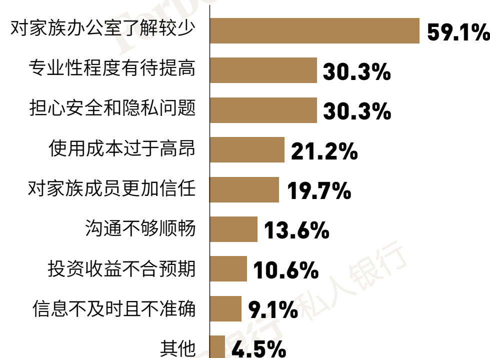


图 24：没有使用家族办公室服务的原因



核心需求

实现财富安全保障及保值增值是建立或加入家族办公室的最普遍核心原因

实现财富安全保障及保值增值是最初促使参与者建立或加入家族办公室的最普遍核心原因(61.1%)。其次是规划、培养家族下一代(50.0%),及为家族成员提供财会、税务、法律服务(33.3%)(图 25)。

仍未使用家族办公室参与者的需求

专业的资产配置、运营服务和风险控制是仍未使用家族办公室的参与者最希望被提供的服务(63.6%)。其次是法律、税务、财会等专项服务(59.1%),家族接班人、下一代的教育培养、生涯规划(37.9%),遗产规划(27.3%),家族宪章的顶层架构设计(24.2%),和家族价值观的建立与维护(24.2%)(图 33)。这也可以与我们此前论述的目前国内企业家家族最为关注和迫切的需求(即痛点)——专业的资产配置和财富规划、法律税务的专项服务、多元的家族传承工具(家族信托、保险金信托等)相印证(图 26)。

图 25: 建立或加入家族办公室的原因

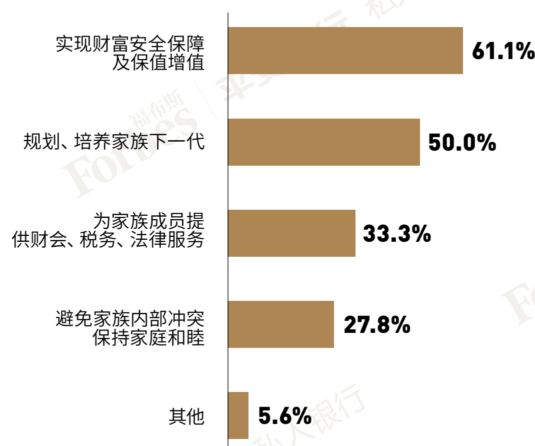
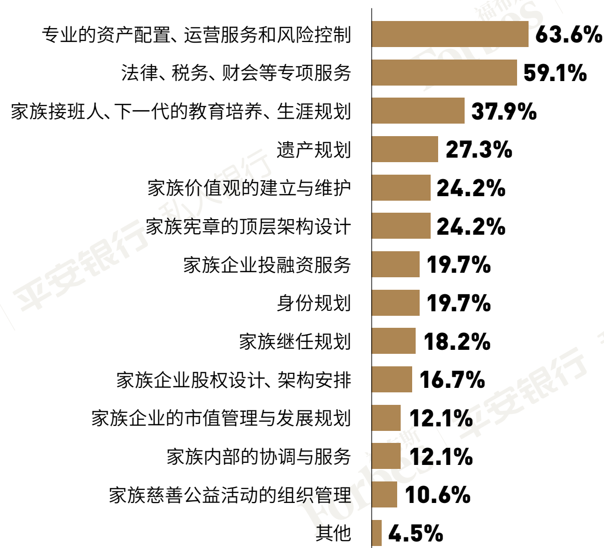


图 26: 未使用家族办公室的参与者期望被提供的服务



同时我们的受访者也表示，专业的资产配置在他们看来是国内家族办公室首要也是最希望被提供的服务。

“我对家族办公室服务的期许，首先肯定是要实现我财富的稳步增值，要帮我做资产配置，这是最基本的要求；其次是法律和税务，要考虑我财富的安全；然后家族办公室可以提供多元化的套餐一样的产品，就像我的企业一样，下面的各个领导跟我提建议，我来做 ABC 选择就可以了，这样可以节省我的时间，也很专业，我也非常愿意付专业的费用给他们。”

——福布斯富豪榜上榜企业家 J 先生

在资产配置方面，仍未使用家族办公室的参与者最看重家族办公室长期保值、增值的能力（79.1%）。其次是风险控制能力（65.7%），产品结构多元化配置能力（52.2%），投资趋势洞察力（37.3%），和国际化的配置能力（34.3%）（图 27）。

在下一代教育、培养方面，仍未使用家族办公室的参与者最希望家族办公室提供教育规划服务（63.6%）。其次是创业支持（42.4%），社会责任培养（39.4%），职业规划（37.9%）和婚姻规划（36.4%）（图 28）。

图 27：未使用家族办公室的参与者最看重的资产配置能力

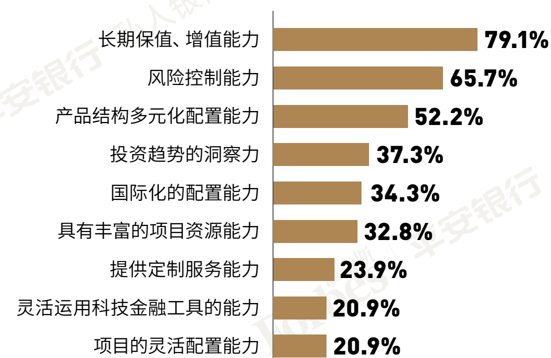
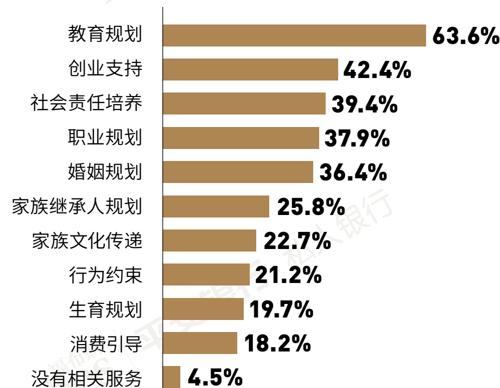


图 28：未使用家族办公室的参与者在下一代教育、培养期望被提供的服务



进行家族企业与家族的风险隔离是仍未使用家族办公室的参与者最希望家族办公室参与家族企业治理的方式（65.2%）。由于我们此前发现 48.2% 的家族表示目前并未考虑安排解决企业与家族财产权利界限的问题。同时，76.7% 的参与者表示目前在家族中并没有规范的家族治理机制和组织来处理、协调家族成员内部的关系与事务。因此，我们可以判断国内的企业家家族在家族企业与家族的财产风险隔离上意识还稍显薄弱，并且也没有专业的财富管理机构提高投资者的风控意识，或协助企业家家族进行家族与企业风险隔离的具体操作和执行（图 29）。

家族办公室聘用专门的税务师和律师是仍未使用家族办公室的参与者最希望家族办公室提供的税务和法律服务（47.8%）。由于在税务和法律的咨询中将牵扯较多关于家族和企业的财务、家族内部成员等极为隐私的内容，因此我们发现参与者依然将隐私保护放在被家族办公室服务原则的较高位置，不希望家族办公室的税务师和律师服务多家外部机构，以防家族信息被泄露（图 30、31）。

图 29：未使用家族办公室的参与者期望家族企业治理的方式

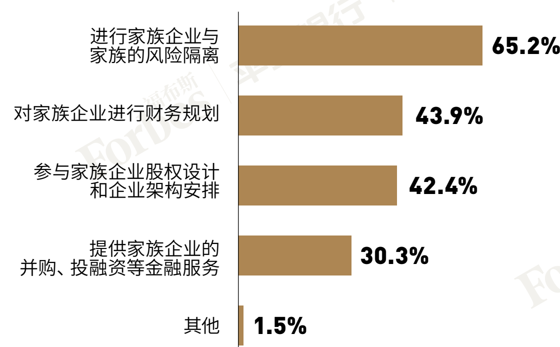


图 30：未使用家族办公室的参与者期望被提供的税务和法律服务

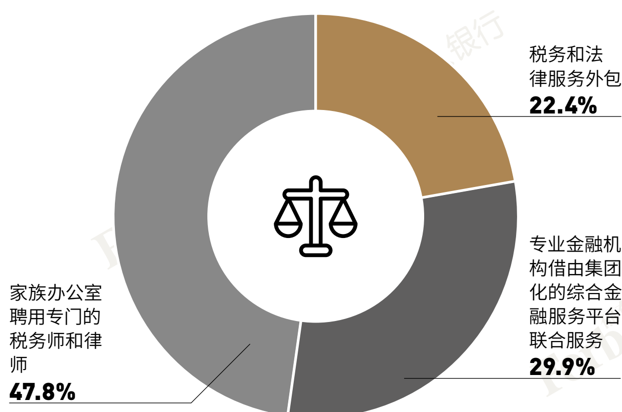
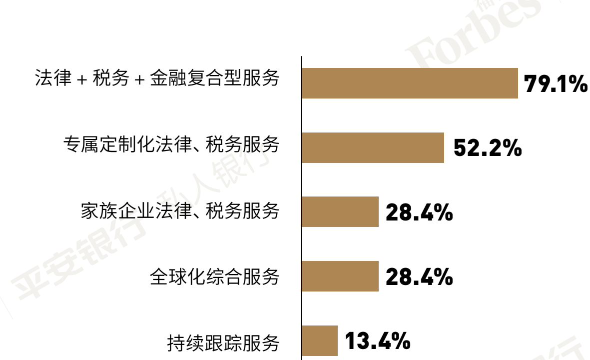


图 31：未使用家族办公室的参与者期望税务师和律师提供的服务



【平安私人银行】
法税咨询预约服务

2019 年起，平安银行私人银行在“平安口袋银行”APP 开通法税咨询线上预约服务，主要为高净值人式提供税务及法律政策解读、企业和个人税务风险分析及应对、家族财富管理和传承相关的境内外税务筹划、私人财富法律综合体检报告，对家庭或事业中可能涉及的法律风险进行梳理和检视并提供法律风险防范和管理方案建议等法税增值服务，助力高净值客户家庭和美幸福，保障企业科学运营，以最终实现基业长青，传承平安。

专业可靠的财富传承服务（52.2%）、隐私保护（47.8%）和具有综合金融优势（40.3%）是仍未使用家族办公室的参与者在未来使用家族办公室时最重视的三大因素。同时，我们发现有13.4% 的未使用家族办公室的家族将“隐私保护”放在了关键衡量标准的首位或是只选择了“隐私保护”作为最重视的标准，这表明目前隐私保护在国内财富拥有者的心中依然非常重要且短期内难以被其他因素取代（图 32）。

潜在兴趣

在 20.9% 已使用家族办公室的参与者中，50.1% 的参与者表示，他们在 2018-2020 年就已建立或加入家族办公室（图 33）。

63.2% 的未使用家族办公室的参与者表示他们有兴趣进一步了解家族办公室。同时，36.8% 的未使用家族办公室的参与者表示他们将在未来 3-5 年内考虑建立家族办公室或使用家族办公室服务（图 34）。

运营情况

国内家族办公室平均有 6-10 名员工。

我们的调研发现，当前中国的家族办公室平均由（6-10）名成员组成（47.1%），这与使用家族办公室的参与者目前主要选用单一家族办公室作为家办的主要类型相吻合。

图 32：未使用家族办公室的参与者选择家族办公室时的衡量标准

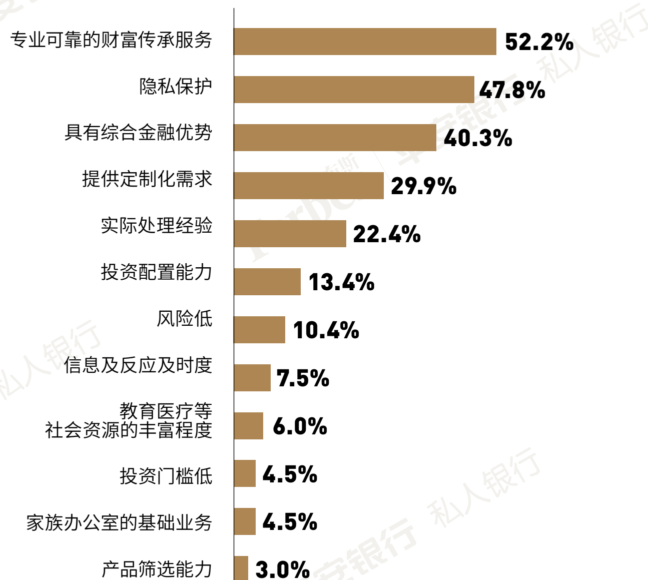
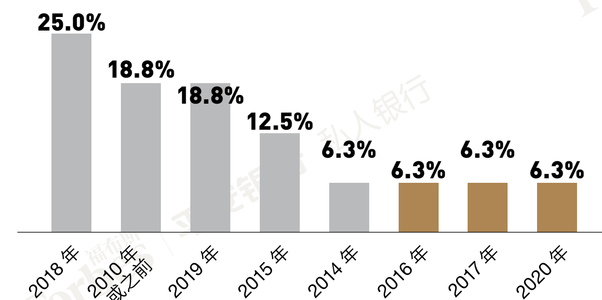


图 33：建立或加入家族办公室的年份



中国家族办公室的主要服务内容及客户满意度

调研发现，目前参与者优先使用家族财富传承工具是家族信托（53.7%），保险计划（47.8%），和保险金信托（32.8%）。家族信托之所以备受重视是因其能够帮助参与者实现财富传承的以下几个目的：1）家企隔离，避免家族财富因为企业债务风险、婚变等因素而受到负面影响；2）为下一代做有序的资产传承，实现财富的灵活安排及分配，激励约束后代；3）家族精神财富传承，包含家风建设、公益慈善等。

在进行拥有不同婚姻状况的参与者调研中，我们发现已婚参与者最看重的家族财富传承工具是家族信托（51.6%），其次为保险计划（41.9%）和保险金信托（32.3%）；未婚参与者最看重的家族财富传承工具同样是家族信托（52.4%），其次为保险计划（28.6%）和法律及税务规划（23.8%）。

在进行拥有不同家族总资产体量的参与者调研中，我们发现家族信托再次成为他们心中首选的家族财富传承工具（20亿人民币以上53.8%、10亿至20亿人民币50.0%、1亿至10亿人民币53.7%）。

虽然我们没有发现家族信托的选择在年龄阶段上呈现规律性的趋势，例如家族信托的需求会随年龄的增大而增大，但1）中青年调研参与者（30-49岁）首选家族信托的比例普遍在50%以上，甚至高达60%，可以看出未来将执掌家族财富或正在执掌家族财富的“中流砥柱”参与者已经具备一定的家企风险隔离意识；2）我们的调研发现，60-69岁的调研者对于家族信托的需求最为迫切，体现在对于家族信托的首选程度高达80.0%，可以看出家族信托“世代永续传承”、“防范子女挥霍”、“激励约束后代”等积极的传承功能已经获得了第一代创业者的普遍认可。

家族办公室依然是国内家族财富传承业务最重要的平台，能够帮助企业和家族解决综合化的需求。同时，金融类业务依然是参与者最重要也是最核心的需求，这体现在已使用家族办公室的参与者表示，目前国内家族办公室提供的服务集中在以下几个方面：专业的资产配置、运营服务和风险控制（55.6%），家族宪章的顶层法律架构设计（44.4%），家族价值观的建立与维护（44.4%），法律、税务、财会等专项服务（27.8%），遗产规划（27.8%）和身份规划（27.8%）。

在调研对于家族办公室服务的满意度问题中，参与者表示对于专业的资产配置、运营服务和风险控制（50.0%），家族宪章的顶层法律架构设计（27.6%）和家族价值观的建立与维护（22.2%）的满意度最高。但同时，这三项也同时成为了参与者并不满意的家族办公室服务（分别占33.3%、33.3%和16.7%）。这表明了虽然目前国内的家族办公室已能够精准满足企业家家族核心需求，但在客户最为关注的服务上仍然有改进和进步的空间。

图 34：考虑建立家族办公室或使用家族办公室服务的年份

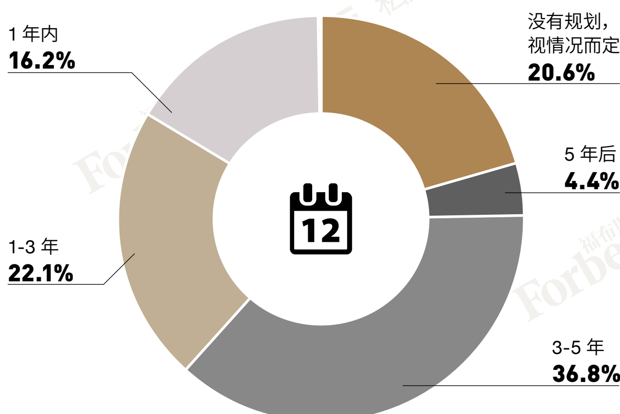
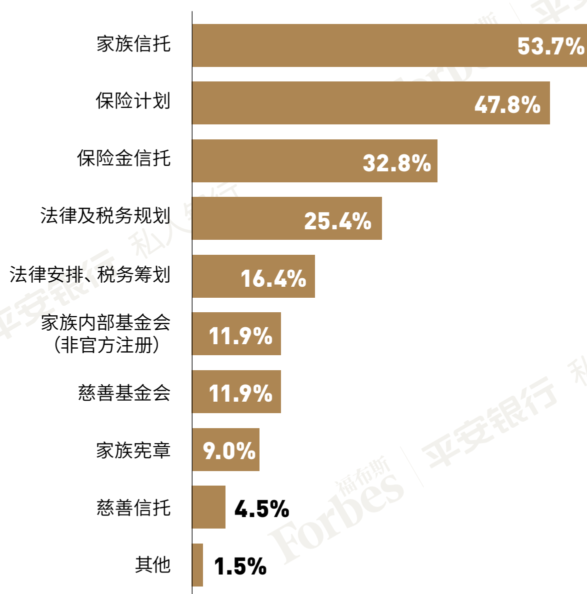


图 35：主要的家族财富传承工具



家族办公室的执行工具

我们的调研发现，参与者会优先使用的家族财富传承工具是家族信托（53.7%），保险计划（47.8%），和保险金信托（32.8%）（图 35）。同时，家族信托也是参与者会优先使用的婚姻风险防范工具（57.1%）。

我们的调研发现，目前参与者仍对继承人或下一代是否会因为婚姻问题导致家族资产外流存在顾虑，这体现在 51.5% 的参与者表示有考虑过这方面的问题，但尚未采取防范措施；10.3% 的参与者表示也有考虑过这方面的问题并已经做了规划。我们获得的结果表明未来越来越多的中国家族将选择家族信托等执行工具来防止家族资产因婚姻问题而外流已是大势所趋(图 36）。

目前，家族信托也是参与者最看重的家族财富传承工具（44.4%）（图 37）。

【平安私人银行】

为解决高净值客户因婚姻问题导致家族资产外流的担忧，平安银行私人银行家族办公室可协助客户设计家族信托方案并进行婚前财产规划。家族信托中的资金及未来增值部分不属于子女婚姻中的夫妻共同财产，如发生婚变事件，不会影响家族信托财产，实现离婚不分家，有效避免因婚姻变动风险导致财富外流。

图 36：参与者对于继承人或下一代婚姻问题导致家族资产外流的关注度

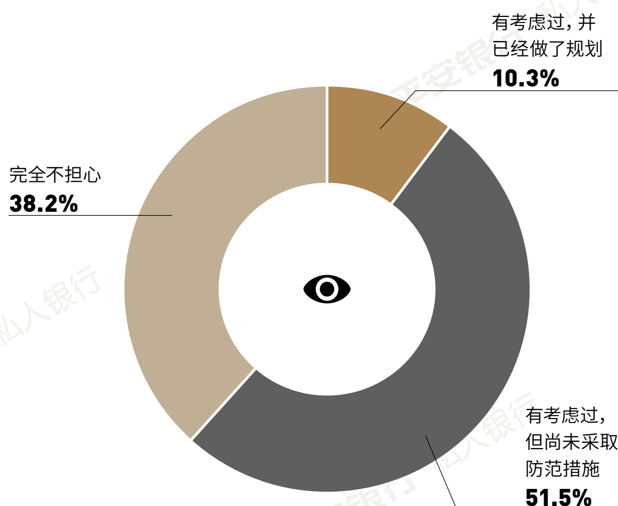
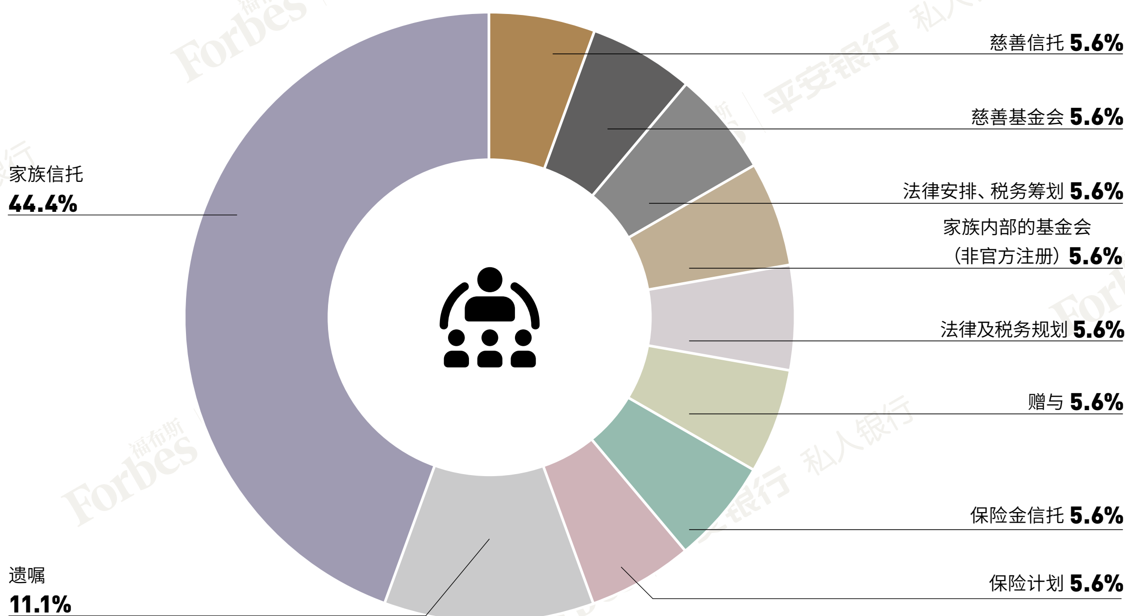


图 37：参与者看重的家族财富传承工具



参与者选择家族信托作为主要的家族财富传承工具的理由是因为家族信托具备资产隔离(42.6%),财产保值增值(33.8%),债务风险防范（27.9%），婚姻资产隔离（26.5%），和财富灵活安排及分配（23.5%）（图 38）。

参与者选择保险金信托作为主要的家族财富传承工具的理由为财富灵活安排及分配（52.9%），隐私保密（52.9%），杠杆性（22.1%），婚姻资产隔离（22.1%），和保障弱势家族成员（22.1%）（图 39）。

【平安私人银行】

2020 年，平安银行私人银行家族办公室进行家族信托及保险金信托业务的全面升级，以客户家庭财富的保护、传承和管理为目的，在保障全面性、方案定制化、条款灵活性、设立时效性和降低客户成本等层面做出重大突破。通过此次全面升级，平安家族信托及保险金信托能帮助更多的中国企业家家族做好家庭财富的基础保障和传承安排。2020 年度，平安银行私人银行协助客户设立家族信托及保险金信托规模超 150 亿，成立多个亿元级大单，新设立保险金信托超 2000 单。

同时，我们也对所有参与者根据不同的特征进行了划分并逐一分析，从而发现家族信托在具备不同特征的参与者心中都是首选的家族财富传承工具。

图 38：家族财富传承——选择家族信托的原因

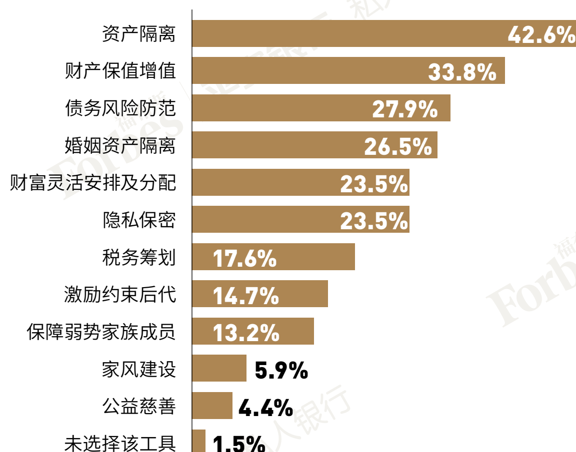
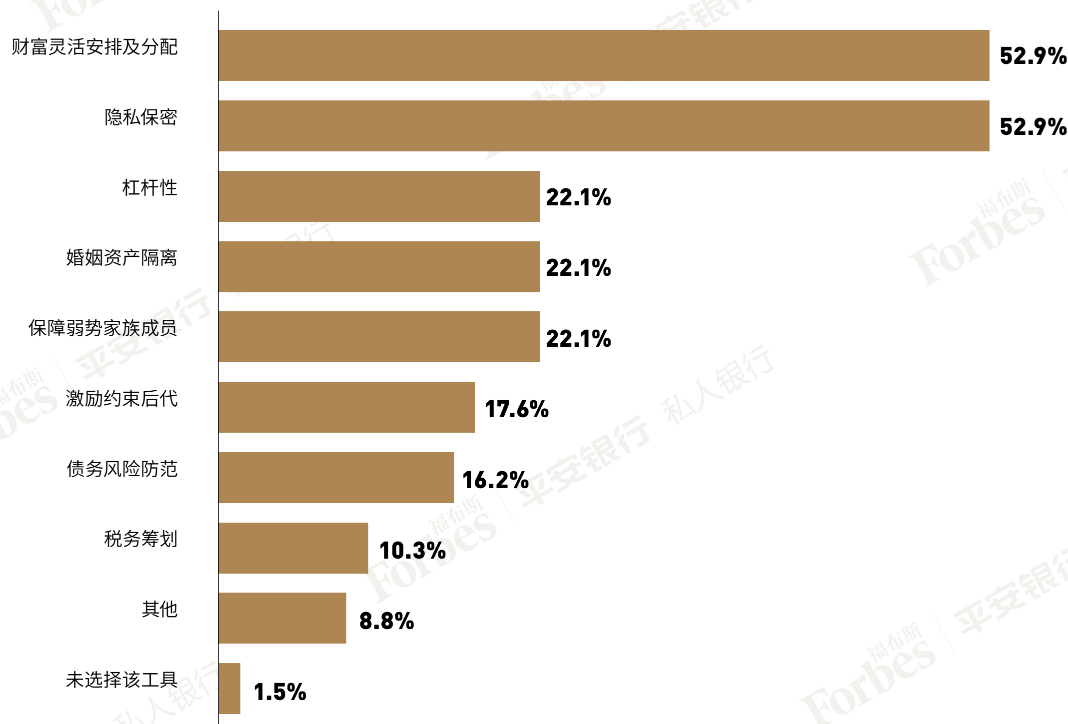


图 39：家族财富传承——选择保险金信托的原因



婚姻状况

近年来，由于未提前做好充足的准备及规划，许多企业家家族会因为婚变而需要付出高昂的代价。运用家族信托及早做出婚前财富安排，可以理性的规避婚姻中潜在的财富风险。调研中发现，已婚参与者最看重的家族财富传承工具是家族信托（51.6%），其次为保险计划（41.9%）和保险金信托（32.3%），这一使用趋势与全体调研参与者的使用趋势基本一致。

家族信托可以把个人的婚前财产进行单独隔离保护。如果将来发生婚变，财产本身及投资产生的收益均不会再成为夫妻共同财产，不会因此发生财产分割的纠纷。调研发现，未婚参与者最看重的家族财富传承工具同样是家族信托（52.4%），其次为保险计划（28.6%）和法律及税务规划（23.8%）。

家族总资产体量

我们在进行拥有不同家族总资产体量的参与者调研中（20亿人民币以上、10亿至20亿人民币、1亿至10亿人民币）中发现，家族信托依然是拥有不同财富体量的参与者心中最看重也是首选的家族财富传承工具（20亿人民币以上53.8%、10亿至20亿人民币50.0%、1亿至10亿人民币53.7%）。

拥有20亿人民币以上家族总资产的参与者看重的家族财富传承工具有家族信托（53.8%）、保险金信托（19.2%）和慈善基金会（19.2%）（图40）。

拥有10亿至20亿人民币家族总资产的参与者看重的家族财富传承工具有家族信托（50.0%）、保险计划（38.9%）和保险金信托（27.8%）（图41）。

图40：20亿人民币以上家族总资产的参与者看重的家族财富传承工具

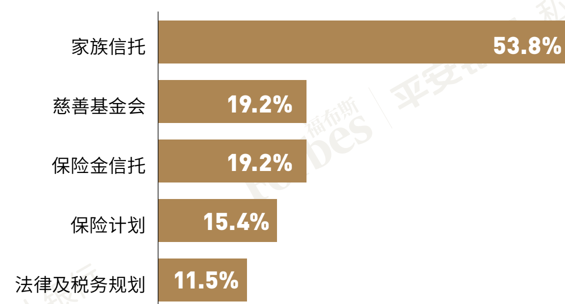
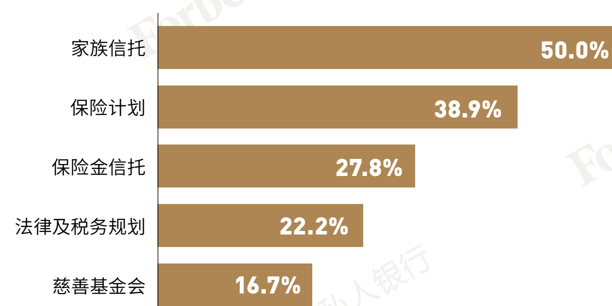


图41：10亿至20亿人民币家族总资产的参与者看重的家族财富传承工具



拥有 1 亿至 10 亿人民币家族总资产的参与者看重的家族财富传承工具有家族信托（53.7%）、保险计划（51.2%）和保险金信托（31.7%）（图 42）。

年龄

我们在进行拥有不同年龄阶段的参与者调研中(20-29 岁、30-39 岁、40-49 岁、50-59 岁、60-69 岁）中发现，家族信托依然是大多数年龄阶段参与者首选的家族财富传承工具（30-39 岁 50.0%、40-49 岁 63.2%、50-59 岁 48.0%、60-69 岁 80.0%）。虽然我们没有发现家族信托的选择在年龄阶段上呈现规律性的趋势，例如家族信托的需求会随年龄的增大而增大，但 1）中青年调研参与者（30-49 岁）首选家族信托的比例普遍在 50% 以上，甚至高达 60%，可以看出未来将执掌家族财富或正在执掌家族财富的“中流砥柱”参与者已经具备一定的家企风险隔离意识；2）我们的调研确实发现，60-69 岁的调研者对于家族信托的需求最为迫切，体现在对于家族信托的首选程度高达 80%，可以看出家族信托“世代永续传承”、“防范子女挥霍”、“激励约束后代”等积极的功能已经获得了第一代创业者的普遍认可（图 43）。

图 42：1 亿至 10 亿人民币家族总资产的参与者看重的家族财富传承工具

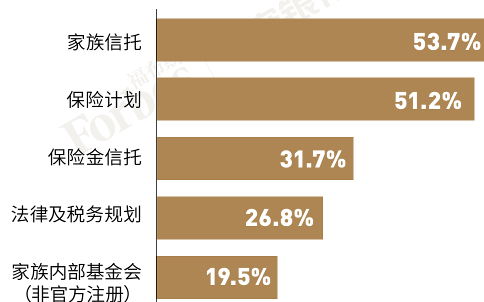
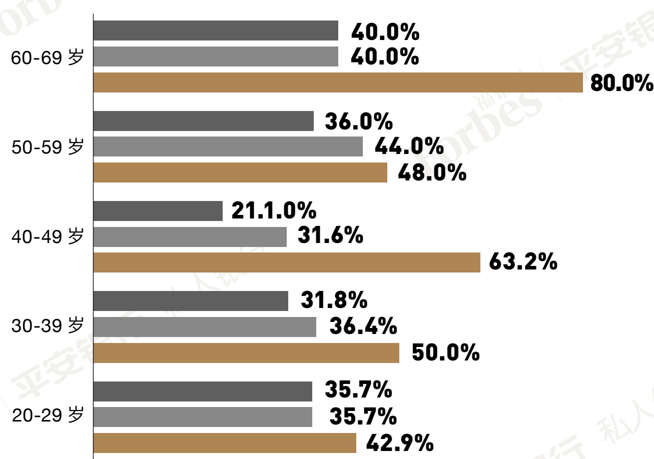


图 43：不同年龄群体对家族财富传承工具的喜好



家族办公室的服务

已使用家族办公室的参与者表示目前国内家族办公室提供的服务集中在以下几个方面：专业的资产配置、运营服务和风险控制（55.6%），家族宪章的顶层法律架构设计（44.4%），家族价值观的建立与维护（44.4%），法律、税务、财会等专项服务（27.8%），遗产规划（27.8%）和身份规划（27.8%）（图 44）。

资产配置

长期保值、增值能力是参与者最看重的家族办公室资产配置能力（50.0%）。其次是风险控制能力（44.4%），产品结构多元化配置能力（27.8%），投资趋势的洞察力（27.8%）和国际化的配置能力（16.7%）（图 45）。

图 44: 家族办公室提供的服务

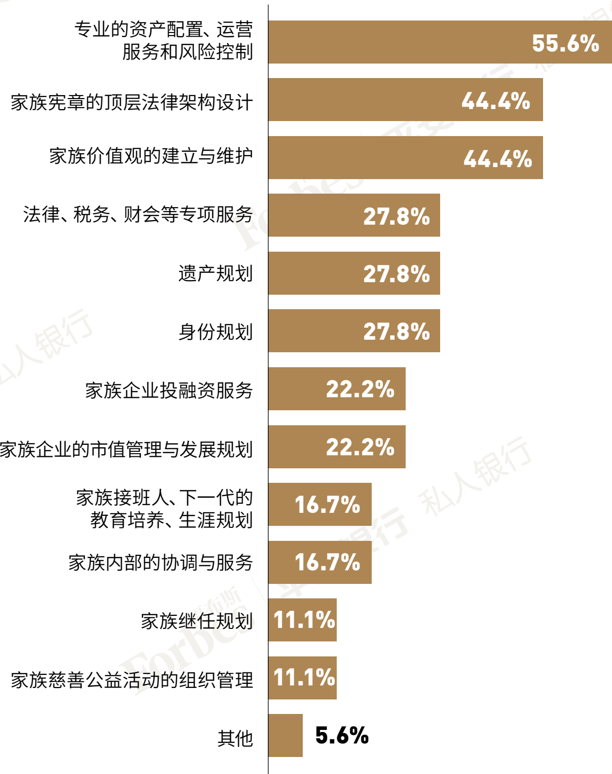
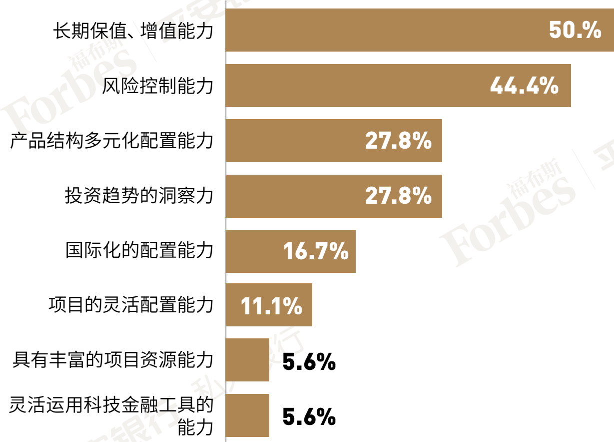


图 45: 参与者看重的资产配置能力



下一代教育、培养

已使用家族办公室的参与者表示目前国内家族办公室提供的下一代教育、培养服务集中在以下几个方面：教育规划（55.6%），职业规划（38.9%），家族继承人规划（27.8%），社会责任规划（27.8%）和创业支持（27.8%）（图 46）。

税务法律

目前国内的家族办公室提供的税务法律服务主要分为两大类：家族办公室聘用专门的税务师和律师（38.9%）和税务、法律服务外包（61.1%）。

法律 + 税务 + 金融复合型服务是参与者最希望家族办公室提供的税务法律服务（50.0%）。其次是法律、税务专项服务设计（27.8%）和家族企业法律、税务建议（27.8%）（图 47）。

图 46：家族办公室提供的下一代教育、培养服务

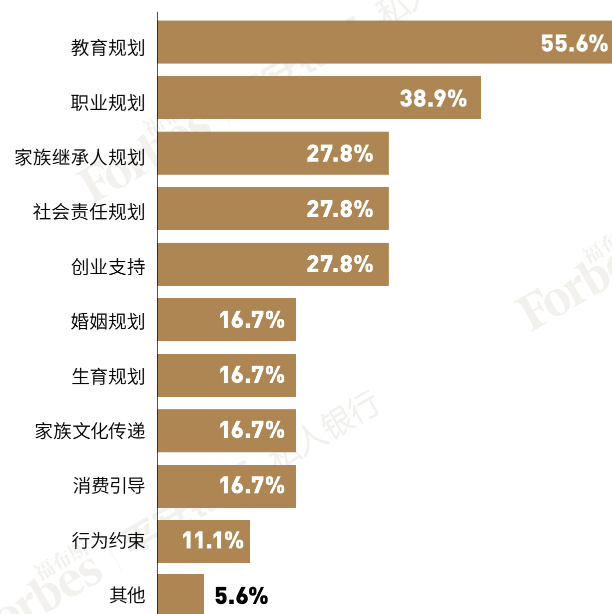
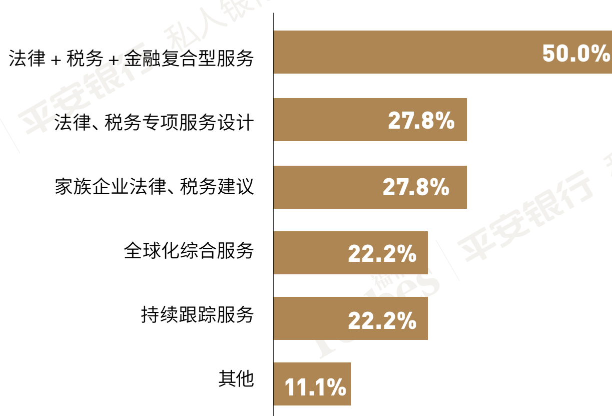


图 47：参与者期望的税务法律服务



家族内部治理

参与家族企业股权设计和企业架构安排是家族办公室参与家族内部治理最普遍的方式（44.4%）。其次是进行家族企业与家族的风险隔离（38.9%），和对家族企业进行财务规划（27.8%）（图 48）。

家族财富传承规划，家族风险预警，家族成员税务、法律、财会专业服务是目前国内家族办公室最普遍提供的家族内部治理服务（同时占 50.0%）（图 49）。

图 48：家族办公室参与家族内部治理的方式

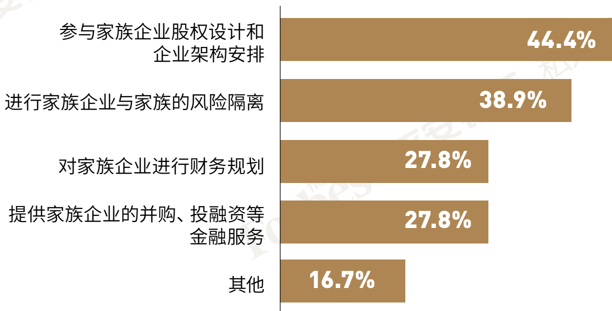
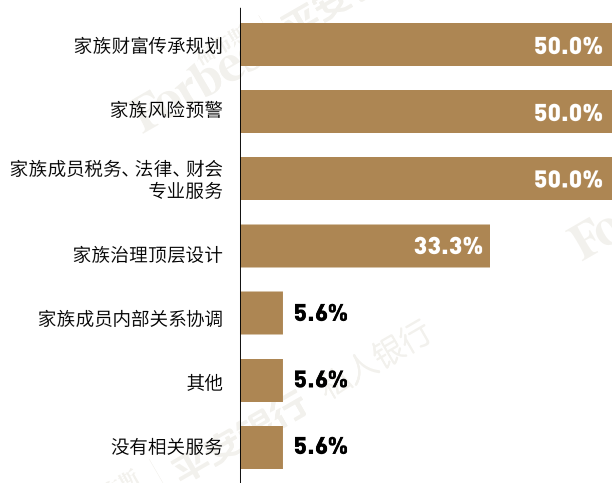


图 49：家族办公室提供的家族内部治理服务



家族办公室服务的满意度

在调研对于家族办公室服务的满意度问题中，参与者表示对于专业的资产配置、运营服务和风险控制（50.0%），家族宪章的顶层法律架构设计（27.6%）和家族价值观的建立与维护（22.2%）的满意度最高（图 50）；但同时，这三项也同时成为了参与者并不满意的家族办公室服务（分别占 33.3%、33.3% 和 16.7%）。

88.9% 的参与者表示在本次疫情中对家族办公室的表现表示满意；但也有 11.1% 的参与者表达了不满，不满的原因集中在两大方面：1）突发事件下，对市场的判断力不足；2）服务不及时不到位。

案例研究：

“富豪的手中还是有一定的现金的，流动性好的这种资产是需要做投资的，至少能够让他们的财富能够稳健的保值和增值，能够获得长期的收益，满足流动性的一些需求，这个其实是最基本的一个需求。

有了财富的增值就会考虑财富的传承应该怎么安排，因希望能够有比较科学的法律工具和金融工具去传承。

紧接着必须要有具备税收优化的跨境投资这种解决方案的能力，才能够去警觉家族财富分散在不同的国家，适用于不同的税法各种各样的复杂的情况。

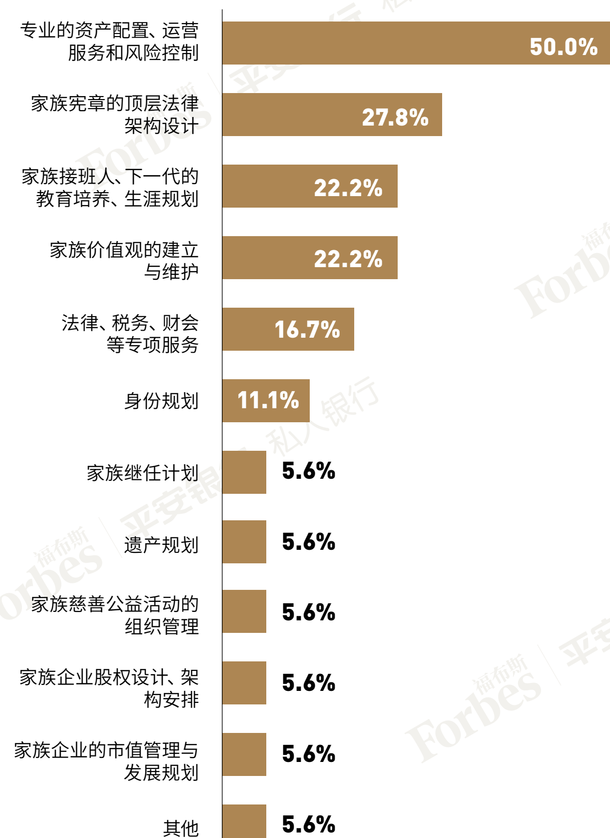
还有是需要有一些跟富豪们生活相关的设计，例如身份规划。因为每个国家的移民绿卡的门槛要求、时间都是不一样的，包括税收也是不一样，那就需要考虑客户方方面面的情况，去设计一个身份规划，这也是非常有必要的。

富豪们还会有涉及到子女教育的需求，因为我们看到的绝大多数民营企业的孩子，都是不愿意继承父业的。那就要提前去安排职业经理人接班，然后他们的子女怎么在企业的董事会里面承担角色，所有权、经营权和管理权怎么去分离，这个其实也是家族办公室要去做规划的。

那么最后其实就是关于慈善信托、慈善基金会、与社会贡献有关的服务，他们需要这些服务有很大程度是因为要持续的能够让自己的家族产生正向的社会影响力。”

——家族办公室从业高管 S 女士

图 50：参与者满意的家族办公室服务



目前中国家族办公室的缺陷及挑战

我们同时调研了已使用家族办公室和未使用家族办公室参与者对于税务、法律外包服务的看法，得出的结论近乎一致：与法律、税务、财会等专项服务高居国内家族办公室服务前五位形成强烈反差的是，两类人群同时认为税务、法律外包服务存在的短板包含所提供的服务缺乏系统性（分别占 60.3% 和 50.0%），以及对客户的需求不明晰（分别占 58.8% 和 22.2%）。已使用家族办公室的参与者还特别指出，税务、法律外包还存在服务好但收费贵的特征。尽管国内、国外的家族办公室将税务、法律服务外包已是大趋势，但我们依然发现并也在此前强调家族办公室聘用专门的税务师和律师是仍未使用家族办公室的参与者最希望家族办公室提供的税务和法律服务（47.8%），因为国内的企业家家族普遍不希望家族办公室的税务师和律师服务多家外部机构，以防家族和企业的财务、家族内部成员等极为隐私的内容被泄露（图 51、52）。

同时，接受访谈的 3 位家族办公室从业高管均表示“整合一站式全面综合服务资源具有难度”、“难以获取客户信赖”、以及“业内人才资源有限”是国内家族办公室面临的主要挑战。

与最终侧重促成产品交易的私人银行有所不同的是，家族办公室更以企业家家族的需求为核心，注重家族成员、家族企业和家族财富，涵盖资产规划、财富传承、投资管理、企业治理、企业管理、法律税务、继承教育、慈善公益等多方面内容。因此，如果自身并没有强大的综合金融优势或强大的专家团队，整合一站式全面综合的服务资源会是国内家族办公室面临的核心问题。

其次，由于国内家族办公室的起步时间相比海外的家族办公室较晚，复合型人才基本都分散在国内头部商业银行、券商、信托公司、律所、第三方财富管理机构内。因此，这一现状也使得腰部或以下的家族办公室难以轻易获取客户资源和信赖。有参与者指出，即便不是腰部或以下的家族办公室，国内的家办从业人员也必须做好 5-8 年的漫长战略部署去获取超高净值客户。同时，业内也频频发生“高薪挖人”的现象，使得家族办公室员工的忠诚度大打折扣。

图 51：未使用家族办公室参与者认为的税务法律外包短板

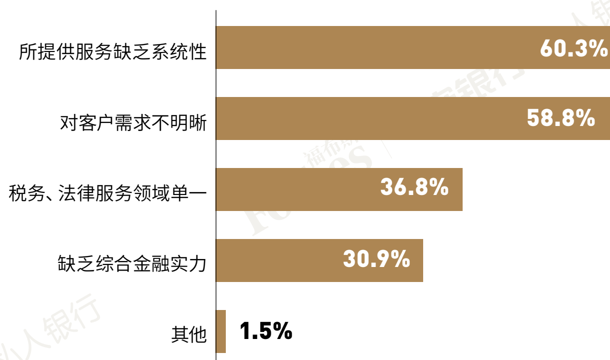
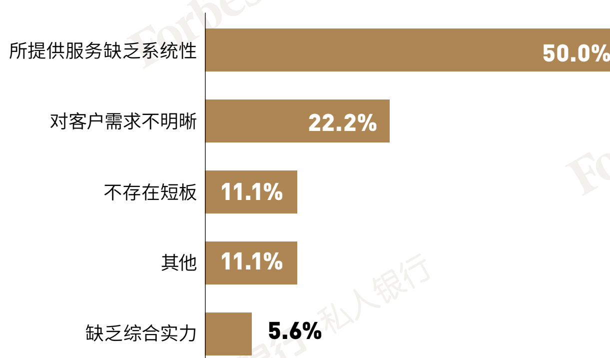


图 52：已使用家族办公室参与者认为的税务法律外包短板





“我们在资源这一块确实很难与商业银行抗争,因为国内的经济大环境决定了商业银行就是有先发优势,他们和客户之间已经有信用基础了,所以下面的私人银行再去开发客户深层次的需求就是很顺理成章的一件事。”

——家族办公室从业高管 F 女士

“一般来说培养一个家族办公室的客户,我们是至少跟了五六年,前前后后解决了他的企业很多的问题之后,他才慢慢放心将自己个人的一些投资问题交给我们来打理。”

——家族办公室从业高管 S 女士

“业内跳槽是‘家常便饭’了,哪里给的工资高就去哪里也很常见,其实这个对于机构,对于客户都是很不利的,因为太不稳定了。客户自己也会有疑心的。”

——家族办公室从业高管 Z 先生

国内家族办公室与国际家族办公室的异同

虽然客观地来看,国内的家族办公室发展历史并不漫长,但得益于中国超高净值人群日益增长的财富传承需求和各机构的奋起直追,国内家族办公室在机构的参与形式、家族办公室类型、家族办公室能够提供的服务等核心领域已与国际保持一致。“求同存异”的是,中西方文化和经济环境的不同导致了国际国内超高净值人群对于家族办公室服务的关注点会有些许差异,这体现在:1)与国外企业家相比,国内的企业家家族对保密性或隐私保护具有更加严苛的要求。国内企业家也普遍不愿意更多地涉及家族治理、代际传承和财富管理等私密性话题。此外,在对家族办公室目标重要性排序的调查中,隐私保护要求也一直位列前三位,这也基本是亚太企业家最为看重的原则之一;2)欧美发达国家常常视“礼宾服务”、“遗产规划”和“慈善机构设立”为家族办公室服务最重要的三项。我们在调研中发现,我们的参与者无论有没有使用过家族办公室,目前整体的慈善活动参与度仍有可拓展的空间(未使用家办的参与者参与度 39.7%,已使用家办的参与者参与度 50%)。但值得期待的是,参与者在未来都希望能够让家族办公室管理家族的慈善活动(未使用家办的参与者希望度 69.2%,家族办公室已管理家族或企业的慈善活动占 77.8%)。同时,参与慈善活动已经成为了越来越多企业家家族继承人培养计划的一部分,目的在于希望自己的子女能够在长大成人后具有社会责任感、为人善良、富有爱心,从而给家族和企业带来积极正面的影响,也为整个家族传承一种优良的慈善文化。我们认为,国内家族办公室行业的发展应与国际接轨,并应因地制宜地满足国内目标客户的核心需求才是最为主要的任务。

1. 起源时间

家族办公室于 19 世纪在欧洲兴起，20 世纪 80 年代前后在美国得到迅速发展。据安永估计，目前全球约有 10,000 家单一家族办公室，其中一半是在近 15 年成立。 国内作为新兴市场仍处于蓬勃发展阶段。

2. 机构的参与形式

就国内、国外家族办公室结构构成而言，主要以商业银行、信托公司、律师事务所、以及第三方财富管理机构为主。以国内的家族办公室为例，其参与形式主要分为以下三类：

- 一是存在于家族企业内部的内置型家族办公室，一般由家族成员负责，专注于家族企业战略以及家族事务。
- 二是从商业银行、保险公司、信托公司、证券公司以及第三方理财公司内部高客部等金融机构，派生出来的专门服务其私人银行或超高净值客户的部门。
- 三是由职业经理人发起设立，在家族企业外部独立运作的家族办公室，以联合家族办公室为主，针对超高净值家族的共性问题提供服务。



3. 家族办公室类型

从组织形式来看，目前国内、国外的家族办公室主要分为商业银行提供的一体化家族办公室服务、单一家族办公室、联合家族办公室和第三方财富管理机构成立的家族办公室四种。平安银行作为中国私人银行业的非常至关重要的参与者，在国内的家族办公室市场也扮演了领军人的角色。单一家族办公室目前在全球约有 10,000 余家 [1]，其服务对象为“超级富豪家族”，即资产净值在 1 亿美元以上的家族。在国内，单一家族办公室的门槛较国际惯例而言适度放宽，一般要求客户家族资产净值达到 3 亿 -5 亿元人民币。单一家族办公室团队规模约 10 人左右。

现在越来越多的家族办公室开始同时向多个家族提供服务，即联合家族办公室，对资产规模的要求也相应降低。专业机构 Family Wealth Alliance 为这种联合家族办公室设定了标准：财富在 100 万 -1,500 万美元之间的家族就可以考虑雇用联合家族办公室。联合家族办公室团队规模约 30 人左右，每个团队一般最多服务 5-7 个家族。目前，国内大部分富裕阶层家族资产大约为 5,000 万到 1 亿元人民币，真正意义上的“超级富豪家族”仍为少数，因此联合家族办公室对这些家族来说是更具“性价比”的选择。

4. 运营成本

海外： 在欧洲与北美，一般实现最简单的全面性的家族会计记账与清算功能，需要家族资产最少在 5,000 万美元以上，开销 50 万美元的费用比较经济；如果要实现一个全功能的、深度整合的家族办公室，那么可能需要家族资产在 10 亿美元以上，对应开销 1%，即 1,000 万美元。

国内： 在中国，家族企业如果要筹建类似家族办公室的机构设置，其团队组成、IT 系统、办公与营运花费模式与金额都各不相同，一般在 300 万人民币到 3,000 万人民币之间，也有花费上亿的家族。

5. 发展历程

国内家族办公室的发展与国外相比有几个不同点。首先，国外家族办公室已经发展了近两百年，大部分发展的趋势是从单一家族办公室走向联合家族办公室，即当团队积累足够丰富的经验后，才逐渐把部分经验有限地输出给一些经过挑选且与他们较为熟悉的家族。事实上，无论是在美国，还是在欧洲，全球大部分地区家族办公室的发展历程都是如此，即先满足自己家族办公室的需求，然后再将经验模式进行有选择性的输出。

而国内家族办公室的发展情况与国外的趋势正好相反，大部分都是从 MFO 开始，逐渐孵化出 SFO，这跟国内的经济发展有关。毕竟国内改革开放才 40 年，民营企业在近十几年才真正发展壮大起来、开始有财富管理需求。所以现在国内的发展趋势是，一些已经在国外有服务经验的人先成立一个 MFO，去服务这些有需求的客户，再进一步协助他们孵化自己的 SFO。

6. 监管

海外： 家族办公室的监管思路：单一家族办公室在美国豁免于《多德·弗兰克法案》的监管，而联合家族办公室纳入《多德·弗兰克法案》的监管框架下

美国证券与交易委员会在 SEC Rule 202(a) (11)(G)-1 the family office rule（下称“美国 SEC 家族办公室规则”）中对单一家族办公室（Single Family Office， SFO）进行了定义——“由富有家族设立的法人实体，用以进行财富管理、财富规划以及为本家族成员提供其他服务”，并相应地对单一家族办公室的“家族客户”进行了严格界定（即包括现有的和前任的家族成员、家族办公室的某些特定雇员以及特定情况下的前雇员、由家族成员成立的慈善组织、仅为家族客户的利益而存续的信托和特定的雇员信托、由家族全资拥有、独家管理且独占利益的家族企业等）。值得注意的是，虽然单一家族办公室在美国豁免于《多德·弗兰克法案》的监管，但仍须遵循美国证券交易委员会（SEC）的信息披露规则，按照符合一般公认会计准则（GAAP）的规范披露其财务信息，包括财务报表、投资组合及仓位等。

对于联合家族办公室而言，由于大多数联合家族办公室具有商业性质，同时向多个家族客户提供服务，且家族客户之间大多彼此并无关联，因而此类机构从监管视角来看被视为面向多位金融消费者提供投资咨询服务，因此被美国 SEC 认为仍属于投资咨询机构纳入《多德·弗兰克法案》的监管框架下，无须进行单独定义。

[1] 资料来源：安永家族办公室指南 EY Family Office Guide

单一家族办公室的准入监管：单一家族办公室在海外发达国家和地区的准入监管较为宽松

中国香港：单一家族办公室无需申领牌照

以中国香港地区为例，香港证券及期货事务监察委员会于今年 9 月 8 日发文表示，目前单一家族办公室是否须根据《证券及期货条例》申领牌照取决于三大因素，而所有因素必须同时存在，才会引致申领牌照的责任：第一，由家族办公室所提供的服务构成《证券及期货条例》所界定的一类或以上受规管活动；第二，家族办公室正经营提供有关服务的业务；及第三，有关业务是在香港经营。

新加坡：无意要求单一家族办公室持有牌照

新加坡金融管理局（Monetary Authority of Singapore，下称“新加坡 MAS”）将家族办公室定义为“一个为单一家族管理资产而同时由其家族成员完全持有或控制的单位”，其无意要求单一家族办公室持有牌照，换言之，单一家族办公室可以通过针对相关企业管理资金的牌照豁免安排而获得牌照豁免。此外，对于实质上为单一家族管理资产但结构上不符合现有牌照豁免要求的单位，也可以向新加坡 MAS 申请个案特殊豁免安排。

联合家族办公室的准入监管：发达国家和地区将其视为在既有监管框架之下的某一类金融机构，进行常规监管

中国香港：直接适用资产管理公司的准入规则

香港 SFC《通函》开宗明义地指出：“香港并无专为家族办公室而设的发牌制度。”而联合家族办公室“其资产管理活动与持牌资产管理公司的活动大致相若”，故直接适用资产管理公司的准入规则即可。

新加坡：归类为基金管理公司

新加坡 MAS 在金融机构准入设定中，将联合家族办公室归类为基金管理公司（Fund Management Company，FMC），并进一步细分三类准入门槛。

家族办公室的业务活动监管：海外发达经济体对家族办公室的业务活动监管主要体现在资产管理等金融业务方面，而家族事务管理等非金融业务则属于监管未明显涉及的范围

瑞士：各金融监管机构分别对不同的家族办公室金融业务进行监管

瑞士对家族办公室主要有三种典型行为监管类别：家族办公室在从事金融中介业务时，涉及反洗钱监控的，受到《瑞士联邦反洗钱法案》监管；家族办公室在从事集合投资计划业务时，涉及批准程序的，由瑞士金融市场监管局（FINMA）担任批准机构并进行监管；家族办公室在从事养老金资产管理业务时，涉及批准程序的，由瑞士养老金计划高级监察委员会（OAK BVG）担任批准机构并进行监管。

国内：当前我国家族办公室不存在特殊的准入证照要求，既可以作为金融机构、律所、家族企业的内置部门存在，亦可以通过注册有限责任公司等形式单独设立。

但我们相信，随着家族办公室日益在国内成为财富管理的热点领域，监管实践中的空白将会很快被补齐，为了规范行业健康有序发展而对家族办公室进行有效监管的问题将主要体现在以下几个方面：

- **行业准入：**如前文所述，当前我国家族办公室不存在特殊的准入证照要求，既可以作为金融机构、律所、家族企业的内置部门存在，亦可以通过注册有限责任公司等形式单独设立。因此，未来国内相关的监管机构是否要对家族办公室设置行业准入或颁布牌照，也是需要商榷的监管问题。
- **主体界定：**虽然目前国内的家族办公室行业也逐渐呈现出"强者恒强"、头部机构拥有较好资源及更多的复合型人才等客观的现象，但"良莠不齐"也是我们时常会听到或看到的问题之一。目前国内号称家族办公室的机构类型很多，各类只要有金融、投资、法律、税务、咨询业务的机构稍加整合都可以称之为"家族办公室"。因此，做好家族办公室的行业监管、界定监管对象的范围也是刻不容缓的问题。
- **业务监管：**家族办公室的业务类型大致可分为金融类和非金融类，未来是否需要对家族办公室的典型业务类型进行划分，从行为角度进行规制，做到各监管机构分类监管也是值得关注的问题。

7. 员工 / 专业人士

海外：欧美许多家族会雇佣已经为他们工作了多年的人士，比如家族下属公司的财务总监，或者是原来经常有业务往来的值得信赖的律师或会计等等。

国内：我们在此前的调研中已得出结论：对于已使用家族办公室的参与者而言，约五分之三的参与者表示在选择家族办公室之前确实已经与该家族办公室所属机构或该管理团队成员进行过合作，这表明获得客户的信赖、员工的忠诚度和专业度都是国内家族办公室成功的最关键因素，也同样是国内超高净值客户雇佣家族办公室人员最重要的考量因素。

8. 家族办公室的选择

在家族办公室的选择上，国内外富豪家族存在些许差异，其不同之处可以体现在如下方面：

家族办公室的保密性

与国外企业家相比，国内的企业家家族对保密性或隐私保护具有更加严苛的要求。即使是在非正式场合的讨论，国内企业家也普遍不愿意更多地涉及家族治理、代际传承和财富管理等私密性话题。此外，在对家族办公室目标重要性排序的调查中，隐私保护要求位列前三位，这也基本是亚太企业家最为看重的原则之一。而欧美发达国家常常视"礼宾服务"、"遗产规划"和"慈善机构设立"为最重要的三项，显示出中西方企业家在家族办公室服务中存在的偏好差异。

* 资料来源：香港证券及期货事务监察委员会

慈善活动的偏好

我们在调研中发现，我们的参与者无论有没有使用过家族办公室，目前整体的慈善活动参与度仍有可拓展的空间（未使用家办的参与者参与度 39.7%，已使用家办的参与者参与度 50%），但在未来都希望能够让家族办公室管理家族的慈善活动（未使用家办的参与者希望度 69.2%，家族办公室已管理家族或企业的慈善活动占 77.8%）。

在了解国内企业家家族参与慈善活动方式的过程中，我们发现，未使用家族办公室的参与者从事慈善活动的方式仍较为传统，多数采取直接的个人或企业捐赠（65.4%）（图 53）。而已使用家族办公室的参与者从事慈善活动的方式则略显不同，在传统的直接捐赠的基础上（33.3%），采用了设立慈善基金（33.3%）、设立慈善信托（11.1%）等更为专业的执行工具的方式（图 54），可以看出国内家族办公室对于参与慈善活动能够为家族和企业形成家族传承的慈善文化、合理可控的慈善基金流向达到了积极正面的效果，并为国内的企业家家族所接受。

【平安私人银行】

疫情期间，平安银行私人银行家族办公室联合平安信托、平安产险及平安集团内的力量，共同推进防疫专项慈善信托的落地。慈善信托设立的惯常流程是根据客户的慈善意愿和设想，为其定制慈善信托的架构以及资助方案。因疫情的紧张，防疫专项慈善信托更强调时效性。为了推动防疫专项慈善信托的快速落地，我们调整了工作模式和流程，采用先设计防疫专项慈善信托的方案，提供若干菜单选项供客户选择，快速满足客户慈善需求。

图 53: 未使用家族办公室的参与者从事慈善活动的方式

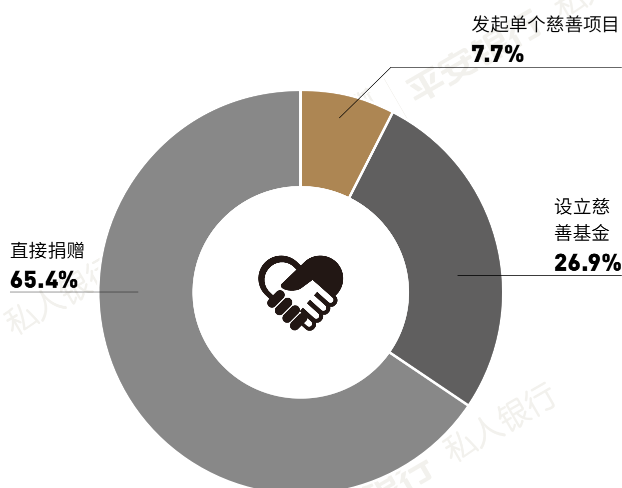
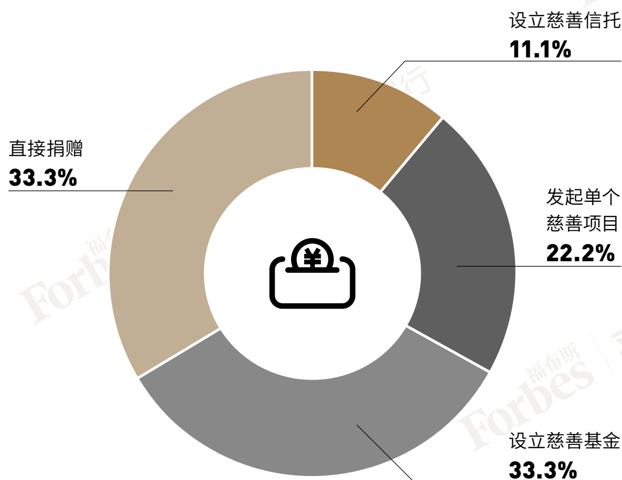


图 54: 已使用家族办公室的参与者从事慈善活动的方式



对于参与慈善活动后能够给家族或企业带来的帮助，未使用或已使用家族办公室的参与者均表示希望慈善活动能够培养家族后代的社会责任感（分别占 38.5% 和 22.2%）。其次为形成家族传承的慈善文化（分别占 15.4% 和 44.4%）、通过慈善支持自己关心的社会议题、回报社会（23.1%）以及让慈善成为家族代际互动、家族传承的纽带（11.1%）（图 55、56）。

值得一提的是，一位参与者也向我们表示，参与慈善活动已经成为了他的家族继承人培养计划的一部分，目的在于希望自己的子女在将来具有社会责任感、富有爱心，从而给家族和企业带来积极正面的影响，也为整个家族传承一种优良的慈善文化。

“每年我的企业都会进行捐赠，这个已经是很常规的一件事了。我的校友会（长江商学院）也会定期组织慈善活动，虽然大家平时都很忙，但到了这个时候都会很积极的参与。我们家每年都会资助小孩，做这些事不止是为了我们自己，也是为了下一代，希望能在女儿面前树立一种很好的榜样，让她成为一个很有社会责任感、有爱心的人，这也是一种对下一代的培养方式。我不排斥参与慈善活动，我觉得慈善活动还是要身体力行地去参与的，要坚持下去才有意义。”

——平安银行超高净值客户 Z 先生

对合作机构的依赖程度

在家族办公室服务提供商选择过程中，国内的企业家家族喜欢秉承“鸡蛋不放在同一个篮子里”的原则，表现得更为谨慎。商业银行作为我国最具影响力的金融机构，其下属的私人银行是目前国内企业家家族最优先选择的家族办公室服务提供商。此外，与海外家族办公室不同，国内企业家家族办公室一旦选定私人银行作为其资产管理人后，往往会与该银行保持较长期的紧密关系，不倾向于立刻更换合作机构。这一方面显示出国内企业家对私人银行等服务机构的信赖程度，另一方面也体现其保密性要求，不希望在频繁更换合作机构的过程中不必要地披露更多信息。

利用金融科技赋能家族办公室成为全球大趋势

多份国内商业银行的 2019 年年报以及关于全球和国内的家族办公室调研报告显示，将“金融科技”应用于对客户的经营和资产配置中是目前海外大多数成熟家族办公室的一个发展趋势。我们对于国内家族办公室的调研中发现，具有综合金融科技实力的商业银行下属的家族办公室也已紧跟全球的发展趋势。以平安银行私人银行为例，其依托平安集团综合金融平台能为企业家家族提供一站式传承及全方位的财富管理服务。同时，在平安银行股份有限公司 2019 年的年报中也提及，通过大力推动投研、投顾和家族办公室专业团队建设，充分利用 AI 科技力量和集团综合金融优势，打造一支专业化、智能化的投顾队伍，搭建 1 名 PB（Private Banker）加 N 个专家团队的“1+N”线上线下经营模式及开放式产品平台，努力实现私行客户服务半径及专业化程度的最优化。

图 55：未使用家族办公室的参与者希望慈善活动带来的帮助

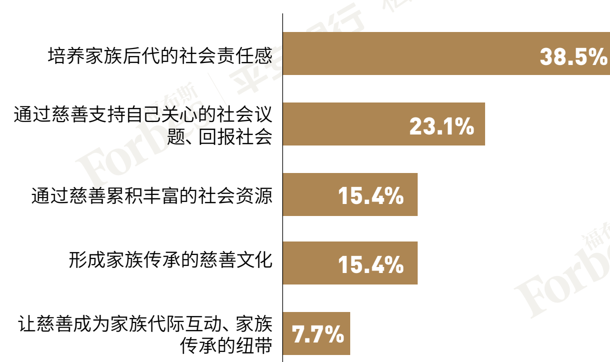
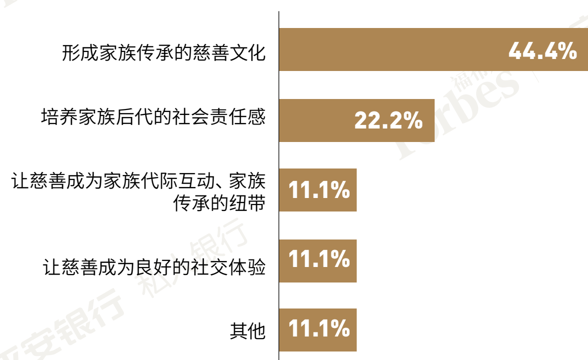


图 56：已使用家族办公室的参与者希望慈善活动带来的帮助



3

第三章 解析中国家族办公室的发展前景

- 家族办公室如何解决家族传承痛点
- 家族办公室的功能特点对中国家族的吸引力
- 中国家族办公室扩张难题



家族办公室如何解决家族传承痛点

我们的调研发现，国内的家族办公室可以通过为企业家家族进行传承服务的顶层设计，制定家族传承服务的基本规则，确定传承服务的执行工具和执行方式，来解决企业家家族传承的痛点。

传承服务的基本规则，即为客户提供定制化的法律架构服务，同时也可以起到传承家族文化的作用。家族宪章是参与者最青睐的传承家族文化的方式（35.3%），其次为家族慈善基金会（32.9%）和家族文化出版刊物（20.0%）（图 57）。

对于家族传承服务的执行工具，我们此前的调研结果已得出：参与者会优先使用的家族财富传承工具是家族信托（53.7%）、保险计划（47.8%）和保险金信托（32.8%）。目前，家族信托也是参与者最看重的家族财富传承工具（44.4%）。

76.6% 的参与者并没有规范的家族治理机制和组织来处理、协调家族成员内部的关系与事务。家族治理委员会是参与者最青睐的家族内部治理和监管的方式（40.0%），其次为协议约束（23.5%）和外部律师事务所（20.0%）（图 58）。

【平安私人银行】

高净值客户财富传承之余更多会思考家族精神层面的传承，非常重视家族精神文化的传承。平安银行私人银行家族办公室通过家族宪章帮助客户全面梳理家族事宜，把家族的使命、价值观、行为准则、做人理念等固定下来，用以指导日常生活、资产规划、投资管理及企业治理。在家族宪章的指引下，综合运用遗嘱、保险、信托、基金会等多种工具对财富传承作出安排以维护家族的长期稳定，以帮助客户巩固家族的团结，维持家族企业的发展，设定清晰明确的传承路径，解决家族财富传承中的问题。

图 57：参与者希望传承家族文化的方式

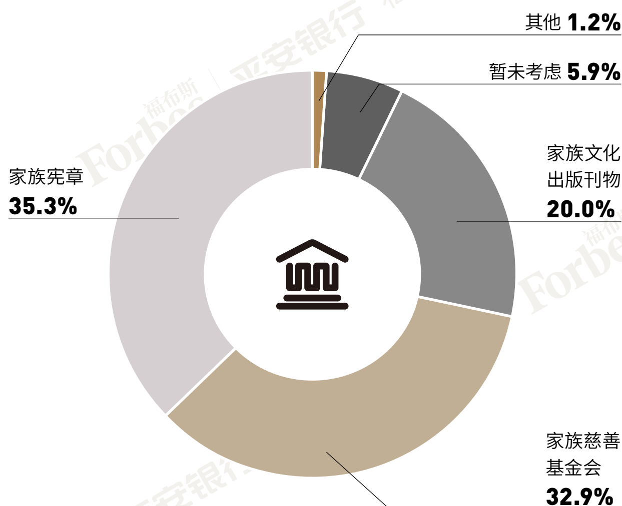
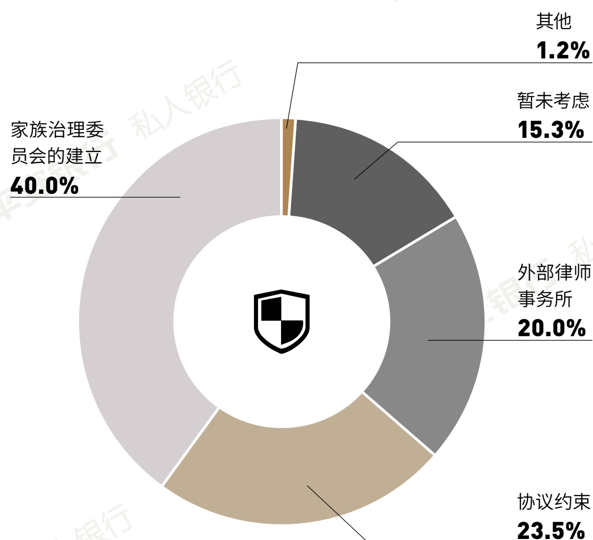


图 58：参与者希望实现家族内部治理和监管的方式



家族办公室的功能特点对中国家族的吸引力

我们的调研发现，除了最核心的金融类服务之外，在今年疫情突然来袭的大背景下，越来越多的企业家家族开始注重家族办公室的生活类服务，尤其是父母和子女的教育、留学、身份规划（移民）、健康管理、出行等，这些服务日益在企业家家族的心中起到雪中送炭、锦上添花的作用。

“我自己比较需要家族办公室的服务，第一是家企隔离的问题，还有就是资产配置，今年突然觉得其实医疗跟孩子的出国留学问题也挺重要，因为我的孩子就因为疫情出不了国了，很措手不及，这个时候我也不太信赖外面很多的中介留学机构，就都交给家族办公室帮我去打理了。”

——福布斯富豪榜上榜企业家 L 先生

“其实说实话，能用到家族办公室的企业家或者富豪，每天肯定是有很多家机构在服务的，跟投资、财富管理有关的话题说不定我们知道的都比家族办公室告诉我们的要早，而且还要多，所以投资这一块真的是最基本的一件事了，只要不出大错，及时地给我们一些建议就可以了。但是如果能替我的小孩解决问题，能替我的父母亲解决问题，我会觉得这家机构很好，尤其是小孩的读书问题，因为对于他们的问题我真的可能会忽视掉，有时候也不是用钱就可以去解决的。”

——福布斯富豪榜上榜企业家 W 先生

“我的一个朋友，他的小孩一开始要移民怎么都去不成，后来他的家族办公室就帮忙搞定了，这个我们就觉得很管用，很锦上添花。”

——福布斯富豪榜上榜企业家 J 先生

“家族办公室要具有非常强的综合能力，可以解决阶段性的问题，当时在疫情期间很多海外的留学的孩子回不来。家族办公室就利用他们声纳圈的伙伴，第一时间帮我们去锁定了机票的资源，帮助孩子们去买着了机票回国，而且一路都是 VIP 的通道，杜绝了感染的风险，这个对客户的感受是非常好的。因为这个对客户来说就是雪中送炭，解决了一票难求的问题。”

——福布斯富豪榜上榜企业家 D 女士

“医疗资源很重要，有时候爸妈的病国内看不好，就要考虑送去国外，就近的国家比如新加坡之类的，国外如果我们不是很熟的话，就要请家族办公室的人帮我们提前看看资源的情况。”

——福布斯富豪榜上榜企业家 S 先生

中国家族办公室扩张难题

我们认为，中国家族办公室的扩张难题要结合机构端、客户端和业务端三者同时分析。在机构端，目前国内的家族办公室市场呈现的是“机构总量小于客户总量”的情况。但国内“以家族办公室之名，行金融产品销售之实”的现象却越来越严重。如此鱼龙混杂、质量层次不齐的“伪家族办公室”不仅会增加企业家家族对于家族办公室概念的排斥感，也会成为阻碍中国真正家族办公室扩张的绊脚石。在客户端，中国家族办公室的扩张难题同样取决于客户的实际需求和潜在兴趣。国内家族办公室在客户群体的覆盖度上目前仍不饱和（80%的参与者未使用家族办公室），如何找到自己的目标客户才是当务之急；同时，如何获取客户的信任和提升自身机构的专业度和服务的全面性也是国内家族办公室不得不正视的问题之一。在业务端，国内家族办公室在扩张的道路上还有可能面临所涉及的业务范围受限，监管、法律制度亟需完善的问题。

机构端：

我们的参与者向我们反馈，目前国内的家族办公室总数在 2,000-3,000 家左右，国内超高净值客户规模预计在 10 万左右。虽然金字塔尖的优质客户仍然“屈指可数”，这体现在福布斯中国发布的 2019 年国内财富值在 10 亿美元以上富豪人数在 400 位左右，但目前国内家族办公室市场呈现的是“机构总量远远小于客户总量”的情况，国内家族办公室能够获取客户的空间仍然很大。然而，国内“以家族办公室之名，行金融产品销售之实”的现象却越来越严重。撇开企业家为了更好地规划家族财富、自己牵头成立的家族办公室，以及大型商业银行或财富管理机构为了更好地服务超高净值客户、增强客户黏性、选择内部成立一个家族办公室，目前国内仍有不少家族办公室的实际业务仅以金融产品销售产生的佣金支持日常运营，并未真正以家族办公室的核心理念来执行。鱼龙混杂、质量层次不齐的“伪家族办公室”不仅会增加超高净值客户对于家族办公室概念的排斥感，也会成为阻碍中国真正家族办公室扩张的绊脚石。

客户端:

中国家族办公室的扩张难题同样取决于客户的实际需求和潜在兴趣。我们在先前的研究中已发现，近 80% 的参与者仍未使用家族办公室，其中不乏企业家及超高净值客户，这表明国内家族办公室在客户群体的覆盖度上目前仍不饱和，如何找到自己的目标客户才是当务之急；其次，近 65% 的未使用家族办公室的参与者表示愿意进一步了解家族办公室，其中非常愿意 16.4%，有机会可以了解 47.8%，这表明国内的超高净值客户至少在接触家族办公室的意愿度上呈现了一种非常积极的趋势，我们的调研并没有发现非常抵触的迹象（图 59）；最后，近 40% 的未使用家族办公室的参与者表示他们将在未来1-3年(22.1%) 或 3-5 年（36.8%）内考虑建立家族办公室或使用家族办公室服务，这同样表明未来 5 年（58.9%）将是国内家族办公室发力扩张的良好时间节点。最后，国内的第一代企业家确实已步入“改朝换代”的年关，但由于自身创业及民营企业家的特质，使得绝大多数的第一代企业家即家族办公室的掌舵人普遍对于个人投资与企业有着较高的掌控力，更加相信自己的成功经验。我们的调研结果也发现，目前 48.2% 的参与者仍倾向采取完全自主投资、家族成员内部决定的投资方式，其次是由专业机构、投资顾问与家族成员共同决定（36.5%），委托专业机构出具投资建议、由家族成员决定是否同意投资（10.6%）和全权委托、完全委托专业机构进行（4.7%）（图 60）。因此，如何获取客户的信任和提升自身机构的专业度和服务的全面性也是国内家族办公室不得不正视的问题之一。

“我的投资风格应该还是比较极端的。在企业创新这一块，因为我做自己的熟悉的东西，比如企业需要投资，包括买设备，包括 5G，我们买美国的那个芯片，我买的芯片做封装，买的那个设备基本上五六百万一台，花了几千万，因为这东西虽然没有见效，但我知道肯定会用得上。但是在个人投资这块，可能 80% 的决策我还是喜欢自己独立思考做决定。”

——平安私行超高净值客户 Q 先生

业务端:

国内家族办公室在扩张的道路上还有可能面临业务模式受限监管法律制度亟需完善从业人员素质有待提高的问题。首先，海外家族办公室服务的多样性并不能完美复制在我国的金融及社会大环境中，在业务模式上还需专业机构进行创新性的实践和摸索。其次，国内相关配套法规如信托财产登记制度、遗产税、交易税等的不完善，也将影响家族办公室的发展。同时，部分家族办公室从业人员的职业操守也有待强化，以防任何有损行业价值的违约事件在家族办公室行业发生。对于国内企业家家族而言，要让他们将打拼多年的财富交给“陌生人”去长期打理和传承如果不能拿出足以让人信服的安全方式和专业的传承计划，将很难在短时间内引起目标客户的关注。

图 59: 愿意进一步了解家族办公室的比例

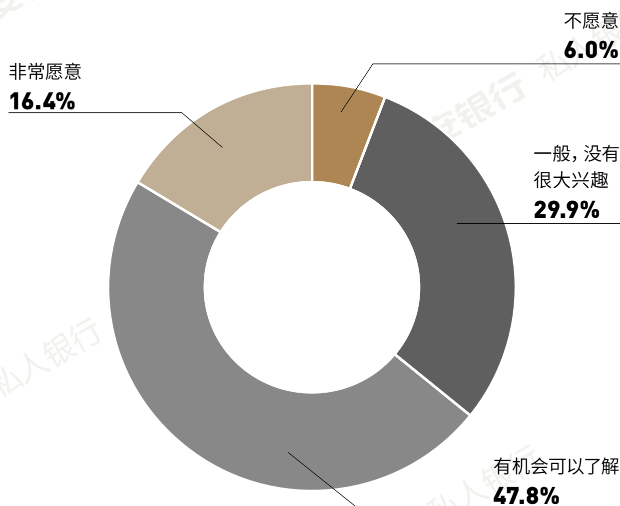
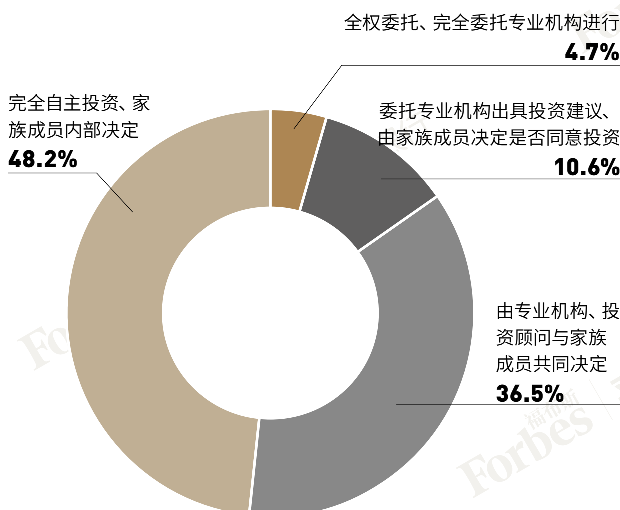


图 60: 中国企业家家族的投资方式



4

第四章 中国式家族办公室的选择

- 不同家族办公室种类之间的区别与利弊
- 中国家族需要什么类型的家族办公室



不同家族办公室种类之间的区别与利弊

目前，不同家族办公室种类之间的区别与利弊体现在以下几方面：

由家族成员雇佣专业人员或服务外包，独立组建的单一家族办公室：更具隐私性和保密性，但成本相对更高

“国内能够承担得起单一家族办公室的家族其实不多，因为单一家族办公室毕竟是要养一些团队，成本很高。”

“但如果他的资产量足够高，值得去雇一个团队去帮助他去打理方方面面的事，而且考虑到自己的资产的隐私，保密性，包括服务更符合他自己的诉求的话，那我觉得用单一家族办公室会比较常见一些。”

——家族办公室从业高管 F 女士

联合其他家族共同成立，且仅服务于这些家族的联合家族办公室：分摊了运营成本，更具性价比

“如果是一个家族办公室能够服务多个家族的话，也降低了、分摊了单个客户服务的成本，而且就是从整个服务的覆盖面上会更加的完善、更加的多元。所以对于这种投资额在几个亿到几十个亿的人群里面，可能更加有吸引力一些，这个是我们的一些观察。”

——家族办公室从业高管 S 女士

商业银行提供的一体化家族办公室服务：拥有良好的信用基础、具备较强金融业务整合能力的家族办公室形式

“国内的银行里面做得好的家族办公室其实也就两个，一个是平安，一个就是招行，平安的综合实力其实更强一些，因为既有银行、保险，也有信托、证券、很多其他的业务，要发力的话还是很强势的，尤其是大银行。”

——家族办公室从业高管 Z 先生

律所、信托、第三方财富管理等专业机构成立的家族办公室服务团队：具有专项服务实力，但忠诚度较低、不具备稳定性

“我们看到过很多律所、信托、三方的家族办公室的员工，可能在一家公司那里待了一两年，然后又被另一家公司开了几倍的工资挖走了，这个在国内是很普遍的现象。”

——家族办公室从业高管 Z 先生

中国家族需要什么类型的家族办公室

根据我们的调研结果，我们发现参与者需要的家族办公室将具备以下特征：1）设置在境内，并倾向于一线城市或沿海的省会城市；2）商业银行提供的一体化家族办公室服务是企业家家族认知中最为青睐的家族办公室形式，因为商业银行和客户多年的信用基础导致其具有一定的“隐私保护”的特征，同时又拥有“一站式”全面综合的金融专业服务；3）绝大多数已使用家族办公室的企业家家族在选择家族办公室之前确实已经与该家族办公室所属机构或该管理团队成员进行过合作，获得客户的信赖和认可已成为家族办公室成功的最关键因素之一。

居住地、企业总部所在地以及主要财富来源来自境内或境外是中国家族选择家族办公室时会考虑的客观因素

由于经济发展水平、人才集中度、居住地以及企业总部所在地等多重客观因素，我们发现国内的家族更愿意将家族办公室的选址圈定在国内的一线城市或沿海的省会城市（93.9%）。海外城市的选择（6.1%）也较多集中在欧美、亚太地区发达国家的首都。主要财富来源于中国大陆是中国家族将家族办公室设置在境内的最主要原因（33.3%）。

中国家族将上海作为了家族办公室的城市首选（36.4%），其次是北京（16.7%）和深圳（7.6%）（图 61）。参与者选择的中国其他地区包含了中国香港、中国台北、珠海、武汉、福州、海口、南京、沈阳、佛山和宁波，可以看出较多的集中在了我国的东南沿海地区。参与者选择的海外地区包含了英国伦敦、澳大利亚悉尼和新加坡。

主要财富来源于中国大陆是中国家族将家族办公室设置在境内的最主要原因（33.3%），其次是家族成员基本位于境内和更了解中国投资市场（各占 25%）（图 62）。

专业可靠的财富传承服务、隐私保护和具有综合金融优势是影响中国家族选择家族办公室的主观因素

我们的调研发现，目前国内的企业家家族对于家族办公室的选择有以下 2 种倾向：1）商业银行提供的一体化家族办公室服务是企业家家族认知中最为青睐的家族办公室形式，因为商业银行和客户多年的信用基础导致其具有“隐私保护”的特征，同时又拥有全面综合的金融专业服务；2）绝大多数已使用家族办公室的企业家家族在选择家族办公室之前确实已经与该家族办公室所属机构或该管理团队成员进行过合作，获得客户的信赖和认可已成为家族办公室成功的最关键因素之一。

图 61：家族办公室的城市首选

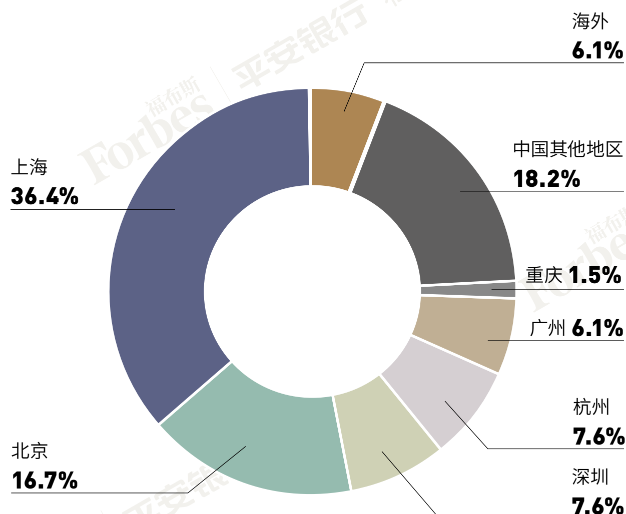
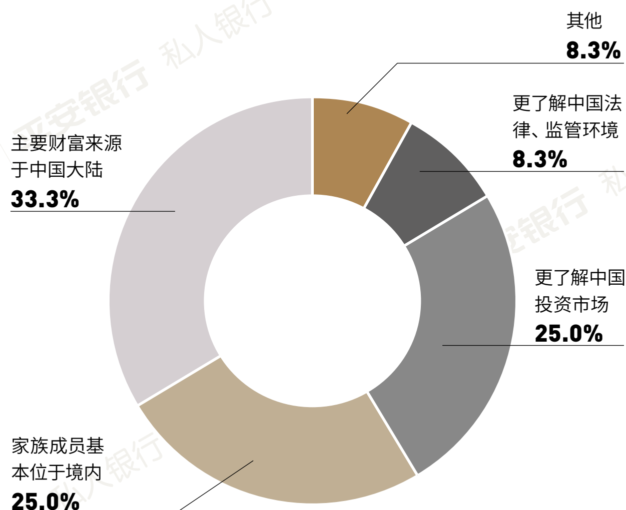


图 62：家族办公室选择在境内的原因



对于还未使用家族办公室的参与者而言，商业银行提供的一体化家族办公室服务是他们认知中最为青睐的家族办公室形式（51.5%）。这也与此前我们得出的国内企业家家族重视全面综合的服务专业程度、拥有强大的综合金融实力和隐私保护不谋而合（图 63）。

对于已使用家族办公室的参与者而言，约五分之三的参与者表示在选择家族办公室之前确实已经与该家族办公室所属机构或该管理团队成员进行过合作，合作类型围绕信贷（57.1%）、投融资（57.1%）、家族财富传承（28.6%）和税务咨询（28.6%）。由此可见获得客户的信赖是家族办公室成功的最关键因素之一，也是目前国内家族办公室面临的挑战之一（图 64、65）。

图 63：未使用家族办公室的家族最青睐的家族办公室形式

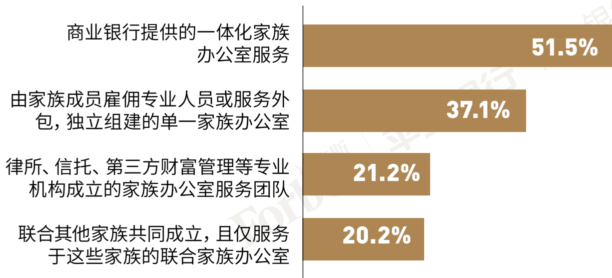
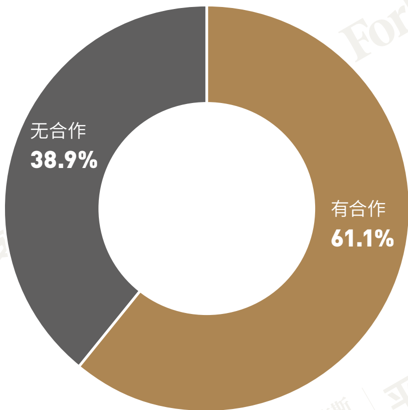
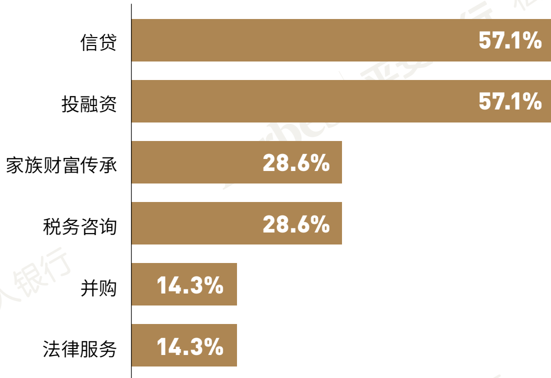


图 64、65：参与者与家族办公室进行过的合作

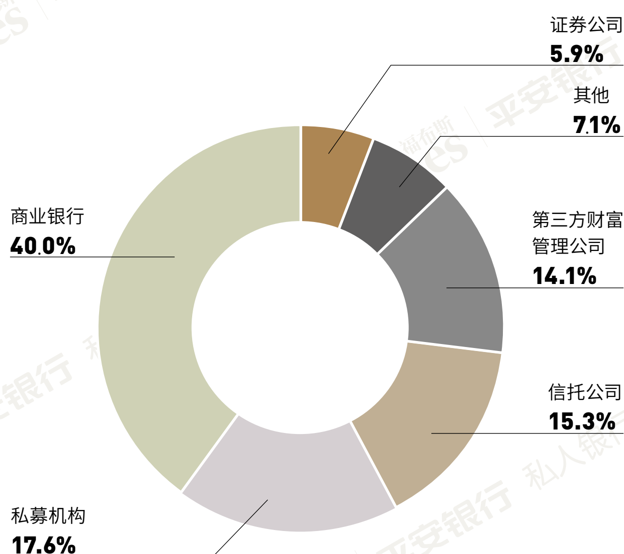




因此，综合我们的调研得出的一系列结论，我们发现：

商业银行作为我国最具影响力的金融机构，是我们的参与者最优先选择的投资机构（图 66），并且其下属的私人银行是目前国内企业家家族最优先选择的家族办公室服务提供商，且一旦选择，不倾向于更换合作机构。无论是从调研的结果还是参与者的反馈，我们都认为国内的金融环境和赋予各个金融机构的使命直接决定了各机构开展业务的先发优势与结果表现。依托强大的综合金融优势和私人银行的经验积累，目前国内的企业家家族依然将商业银行作为了入局家族办公室的首要选择，并且目前国内领先的具有商业银行背景的家族办公室——以平安银行私人银行家族办公室为例，也为客户提供了一系列真正管家式的家族服务。

图 66：参与者倾向选择的投资机构



总结

新冠肺炎疫情对全球工商业造成损失。不过，各项数据已表明中国经济在各大经济体中复苏得最好。我们的调研结果也发现，中国企业家家族仍然青睐在境内选择家族办公室，主要原因在于仍对国内经济环境和市场充满信心。结合福布斯中国过往已发布的中国富豪榜总财富值数据，我们有理由相信，未来的中国财富管理市场及家族办公室业务值得期待，并将持续释放可观的增长潜力。

其次，中国企业家家族仍然会优先选择商业银行作为家族办公室的合作机构，原因在于认可其品牌价值、财富传承的专业规划和执行能力。受益于国内的经济环境，商业银行在客户层面拥有先发优势，较其他金融机构具有更牢固的信用基础和更全面的资源网络，这使得商业银行在使用家族办公室的执行工具或制定财富传承规划时具有更强的信任感和整合能力。这样既可以满足中国企业家家族喜欢“隐私保护”的特征，又可以让客户拥有全面综合的金融专业服务。

此外，家族办公室也是国内家族财富传承业务最重要的平台，能够帮助企业和家族解决综合化的需求。家族办公室可以通过为中国企业家家族进行传承服务的顶层设计，制定家族传承服务的基本规则，确定传承服务的执行工具和执行方式，来解决中国企业家家族传承的痛点。金融类业务依然是最重要也是最核心的需求，集中在以下几个方面：专业的资产配置、运营服务和风险控制，家族宪章的顶层法律架构设计，家族价值观的建立与维护，法律、税务、财会等专项服务，遗产规划和身份规划。同时，在今年疫情突然来袭的大背景下,越来越多的企业家家族开始注重家族办公室的生活类服务，例如父母和子女的教育、健康管理、出行等，这些服务日益在企业家家族的心中起到雪中送炭、锦上添花的作用。

最后,疫情对中国企业家家族的投资策略起到了警醒作用,加深了他们对财富保障、规避风险的理念。新冠疫情直接导致了国内多数企业长达数月的停工停产。我们的调研发现，疫情给家族企业经营带来的负面影响是不可避免的，最直观的结果反映在疫情拖累了企业盈利的增速。但疫情也同时促使了国内的企业家家族重新制定投资计划、投资了更稳定的品类，思考如何更好地实现财富的保值、避险和传承。因此，我们相信随着全球政治经济局势的变化和“一代”向“二代”过渡期的开始，出于必要性和紧迫性，中国企业家家族将不再把家族办公室视为简单的合作机构，而是将会把家族办公室与家族财富和家族精神紧密联系在一起，尽早落实家族财富传承的安排。

平安银行私人银行

平安银行私人银行立足全球配置、家族传承、尊享权益三大服务体系，为客户搭建跨产品、跨机构、跨市场的投融资一体化服务平台，实现资产的全球配置，以及家业的平安传承。

全球配置方面，平安银行私人银行秉持“策略先行”的产品理念，由策略指导产品布局，并持续通过产品创新来满足业务发展和客户需求。平安银行私人银行应对多变的市场，坚持产品供应多元化选择，在债券、股票、PE/VC、商品、海外等资产类别上布局优质精品产品，产品线完整覆盖股权、证券二级市场、固定收益类资产、海外资产等各类产品，满足客户个性化资产配置需求，并依托产品的丰富性，帮助高净值客户做好资产隔离与财富传承。

家族传承方面，平安银行私人银行将家族传承服务升级为家族办公室服务。升级后的家族办公室服务,涵盖投资管理、资产规划、财富传承、顶层法律架构设计、企业治理、继承人教育、慈善公益等全方位服务，助力客户实现财富保值增值和风险管理。同时通过“平安传承学院”一站式子女教育与留学服务平台，助力企业家培养子女、传承家业。

尊享权益方面，平安银行私人银行搭建了“金融 + 生态”权益体系，为高净值客户提供包括健康账户、教育服务、平安出行、私享生活等服务在内的基础权益以及融资服务、法律税务咨询、私人管家等高端私人定制服务。

福布斯中国

福布斯是一家集媒体、品牌推广及技术咨询于一体的国际化企业，专注报道商业、企业、领袖、旅游、奢华及健康生活方式等领域的内容。自 1917 年创办以来，福布斯不改初心，聚焦自由市场下的全球顶级企业。

福布斯于 2003 年进入中国，秉承“创业精神、创富工具”的理念，为中国几十万顶尖读者提供关于财富创造、财富管理、财富伦理、财富生活等更深入、更独到的分析与报道。福布斯中国擅长于用数据说话，比如图表和榜单。凭借长期对于企业家、潜力企业、商业城市、风险投资等领域的数据调查和研究，福布斯中国生产了大量对商业社会产生巨大影响的深度解析内容，每年编制一百多个有关人物、公司和生活时尚的排行榜。时至今日，福布斯中国富豪榜，已成为中国企业家所取得成功的最重要指标之一。

福布斯中国以社会影响力(Sociality)、启发性(Inspiration)、互动平台(Networking)、客观性 (Objectivity) 为价值属性，其英文缩写为“SINO”，也代表着中国。“SINO”印证了福布斯中国成长并发展壮大于中国的血脉属性与荣耀积淀，同时，诠释了国际视角下的中国基因。

版权声明

《2020 中国家族办公室白皮书》所有的文字及数据图表的版权归福布斯中国和平安银行股份有限公司共同所有。在未获得福布斯中国与平安银行股份有限公司的书面许可之下，任何组织和个人不得将本报告的全部或部分内容用于商业目的。非商业目的的转载，请注明出处及本版权声明。本报告所使用的数据来自于自身调研及公开资料。本报告的观点及结论基于以上事实进行推演分析，旨在为读者提供相对准确的信息。读者基于此信息而做出的投资行为和结果，福布斯中国及平安银行股份有限公司不承担任何法律责任。



Forbes 福布斯 | 平安银行 私人银行


福布斯中国


平安银行私人银行

Forbes 福布斯 | 平安银行 私人银行